

**PROPUESTA DE UN MODELO DE INDICADORES DE
GESTIÓN PARA LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE
SERVICIOS QUE LABORAN EN LA PLANTA DE DISTRIBUCIÓN
DE PDVSA YAGUA.**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS DE BARBULA



**PROPUESTA DE UN MODELO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA
LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE SERVICIOS QUE LABORAN
EN LA PLANTA DE DISTRIBUCIÓN DE PDVSA YAGUA.**

Autor:
Ynojosa, Ivonne
C. I. N° 14.959.774

Bárbula, Mayo 2011.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS DE BARBULA



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **“PROPUESTA DE UN MODELO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE SERVICIOS QUE LABORAN EN LA PLANTA DE DISTRIBUCIÓN DE PDVSA YAGUA”** Presentado por el (la) ciudadano (a): **Ivonne M. Ynojosa B.** Titular de la Cédula de identidad N° **V. 14.959.774** Para optar al título de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCION FINANZAS**, el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

APROBADO

Nombre, Apellido	C.I.	Firma del Jurado
Prof. Rafael Blanco	1374127	
Prof. Pedro Peña	14625088	
Prof. Simón Fernández	7.787.330	

Bárbula, Mayo 2011

DEDICATORIA

A Dios todo poderoso por darme la voluntad para culminar este proyecto.

A mi esposo, compañero y amigo, por su apoyo incondicional.

A mi hijo por ser mi gran motor inspirador, mi mas grande alegría!

A mi madre, por su ejemplo de lucha y constancia.

A ustedes les dedico mi hoy!

AGRADECIMIENTOS

A mi esposo y mi hijo por apoyarme en todo momento y soportar mis ausencias.

A mi madre quien es mi mayor inspiración.

A mis hermanos que siempre están allí, ayudándome y estimulándome a seguir adelante.

A mis compañeros y amigos Leandro e Ygdania, por haber compartido conmigo toda esta experiencia.

A los profesores Pedro Juan, Rafael Blanco y Eeglé de Blanco, por su asesoría y apoyo incondicional.

A todos muchas gracias!!!

ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria	Iv	
Agradecimiento	V	
Índice General	Vi	
Índice De Tablas	Vii	
Índice De Gráficos	Viii	
Resumen	Ix	
Introducción	1	
CAPÍTULO I		
EL PROBLEMA.		
Planteamiento del problema	3	
Objetivos de la investigación	7	
Justificación	8	
CAPÍTULO II		
MARCO TEORICO REFERENCIAL.		
Antecedentes	10	
Bases Teóricas.....	12	
Definición de términos básicos	46	
CAPÍTULO III		
MARCO METODOLOGICO.		
Naturaleza de la Investigación	50	
Tipo de Estudio	50	
Método de Investigación	51	
Población.....	51	
Muestra.....	52	
Técnicas e instrumento de recolección de datos	52	
Tratamiento de la información	53	
CAPÍTULO IV		
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS		55
CAPÍTULO V		
LA PROPUESTA		84
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		98
BIBLIOGRAFÍA		101
ANEXOS		102

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N°	pp
1.....	55
2.....	56
3.....	57
4.....	58
5.....	59
6.....	60
7.....	61
8.....	62
9.....	63
10.....	64
11.....	65
12.....	66
13.....	67
14.....	68
15.....	69
16.....	70
17.....	71
18.....	72
19.....	73
20.....	74
21.....	75
22.....	76
23.....	77

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N°	pp
1.....	55
2.....	56
3.....	57
4.....	58
5.....	59
6.....	60
7.....	61
8.....	62
9.....	63
10.....	64
11.....	65
12.....	66
13.....	67
14.....	68
15.....	69
16.....	70
17.....	71
18.....	72
19.....	73
20.....	74
21.....	75
22.....	76
23.....	77



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS DE BARBULA



**PROPUESTA DE UN MODELO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA
LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE SERVICIOS QUE LABORAN
EN LA PLANTA DE DISTRIBUCIÓN DE PDVSA YAGUA.**

Autor: Ynojosa, Ivonne

C. I. N° 14.959.774

Tutor: Pedro Juan Ferrer

Fecha: Abril 2011

RESUMEN

Las Cooperativas de Servicios que laboran en la Planta de Distribución PDVSA Yagua, cuentan con suficiente apoyo en materia crediticia y fiscal, sin embargo, orientan sus relaciones al corto plazo, buscando soluciones inmediatas, las decisiones son centralizadas y rápidas, más intuitivas que racionales ya que las mismas cuentan con pocos conocimientos de procesos administrativos, que no les permite fijarse metas realistas relacionadas a un mejor aprovechamiento de los recursos. Por tal motivo, el objetivo general de esta investigación es Diseñar un modelo de indicadores de gestión que permita mejorar el desempeño de las Asociaciones Cooperativas de Servicios que laboran en la Planta de Distribución PDVSA YAGUA, promoviendo a su vez todas las herramientas para realizar las operaciones fundamentales de la cooperativa frente al control, en la efectividad en el manejo de recursos, en mantener la efectividad y eficiencia operacional y administrativa, en la confiabilidad de la información financiera, pero sobretodo en la toma de decisiones. Metodológicamente la investigación fue realizada siguiendo el enfoque cuantitativo, enmarcado en la modalidad de proyecto factible, La población seleccionada estuvo conformada por las tres cooperativas de servicios de mantenimiento que laboran en la Planta de Distribución PDVSA Yagua, y la muestra se seleccionó en forma aleatoria. Para la recolección de la información requerida y desarrollo del estudio, el investigador empleo y aplico como instrumento un cuestionario y los resultados obtenidos permitieron al investigador concluir que las cooperativas carecen de estrategias claras y precisas que marquen las acciones a seguir para lograrlas, por tal razón se recomienda implementar un modelo de indicadores de gestión.

Palabras Claves: Cooperativismo, Gestión, Desempeño, Indicadores de Gestión.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS DE BARBULA



**PROPUESTA DE UN MODELO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA
LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE SERVICIOS QUE LABORAN
EN LA PLANTA DE DISTRIBUCIÓN DE PDVSA YAGUA.**

Autor: Ynojosa, Ivonne

C. I. N° 14.959.774

Tutor: Pedro Juan Ferrer

Fecha: Abril 2011

SUMMARY

Cooperative Services who work in Plant Distribution Yagua PDVSA, have sufficient credit support and tax matters, however, orient their relations in the short term, seeking immediate solutions, decisions are centralized and faster, more intuitive than rational and that they have little knowledge of administrative processes, which prevents them set realistic goals related to better utilization of resources. Therefore, the overall objective of this research is to design a model of performance indicators to improve the performance of the Services Cooperative Associations working in Plant Distribution YAGUA PDVSA, in turn promoting the tools to perform operations cooperative key against the control, the effectiveness in managing resources, maintaining the effectiveness and operational and administrative efficiency, the reliability of financial information, but especially in decision making. Methodologically the research was conducted following the quantitative approach, framed in the form of feasible project, the target population consisted of three maintenance unions working in Plant Distribution Yagua PDVSA, and the sample was selected at random. To gather the required information and development of the study, researchers use and apply as a questionnaire and the results allowed the researchers to conclude that the cooperatives have no clear and precise strategies that make the actions to take to achieve them, for that reason I recommend you implement a model of management indicators.

Keywords: Cooperative, Management, Performance, Performance Indicators.

INTRODUCCION

En el mundo de hoy, las empresas exitosas cuentan con una clara orientación a nivel estratégico soportada en sistemas de información que les permite establecer los parámetros para medir la efectividad de sus negocios.

Estos parámetros son conocidos como los Indicadores de Gestión los cuales facilitan la medición de los logros y el cumplimiento de la misión y objetivos de la organización en sus diferentes áreas.

Los Indicadores de Gestión se han convertido en el modo más rápido y confiable de tantear oportuna y objetivamente las actividades de gestión, financieras, operativas y administrativas propias de una empresa. Tanto los resultados, el control empresarial y el desempeño de los empleados, son medidos para saber exactamente hacia dónde va la empresa.

De esta realidad no se escapan las organizaciones de la economía social, que son las Cooperativas que apuestan por la construcción de una economía participativa, democrática y solidaria, las cuales suelen ser vistas como un tipo marginal de empresa con menor acceso al capital y mayor desorganización en cuanto a su planificación y logro de los objetivos.

Sin embargo, las cooperativas hoy en día cuenta con mayor apoyo que en el pasado, por lo tanto si quieren lograr consolidarse en los mercados necesitan implementar un “modelo cognitivo”, no solo como herramienta de planificación estratégica participativa sino también como instrumento de cohesión de sus miembros y de la cooperativa, cuando ambos están cambiando.

Cada cooperativa tendrá que encontrar su propia combinación de prácticas de comunicación, de actividades educativas, de funciones de investigación, de unidades y políticas para apoyar los procesos cognitivos de la organización. Para lograr esto se impone, entonces, la necesidad imperante de abandonar prejuicios muy instalados: cuando escasea el capital lo que en realidad falta son los *vínculos económicos*, la *transparencia* o el *planeamiento estratégico participativo*. Al mismo tiempo, se debe

innovar en mecanismos de financiamiento como los *fideicomisos* que permiten obtener recursos de menor costo, sin afectar la capacidad de endeudamiento ni comprometer su patrimonio.

En el marco lo antes expuesto, cobra relevancia la introducción e implementación de un modelo de indicadores de gestión que le proporcione a las cooperativas herramientas útiles, e información veraz y oportuna para la toma de decisiones asegurando así lograr incrementar su rendimiento.

En este sentido, la presente investigación se centra en analizar precisamente esta herramienta en el ámbito de su adopción por las organizaciones cooperativas y esta estructurada de la siguiente manera:

En el capítulo I se establece el planteamiento del problema y se definen los objetivos específicos.

En el capítulo II se describen los antecedentes que sirvieron de soporte para la presente investigación, las bases teóricas fundamentales sobre las cuales se soporta la investigación, y, se definen los conceptos básicos necesarios que soportarán la realización del trabajo de investigación.

En el capítulo III se establece la metodología de investigación que se empleó para lograr los objetivos definidos.

En el capítulo IV se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de información.

El capítulo V constituye la propuesta realizada por el autor de este trabajo de investigación para conformar el modelo de indicadores de gestión para las asociaciones cooperativas de servicios que laboran en la Planta de Distribución de PDVSA Yagua y por último se señalan las conclusiones a las cuales llega el autor como consecuencia de la presente investigación, señalando además, las recomendaciones que pueden servir de guía a la empresa para facilitar el logro de la presente propuesta.

Por último se encuentran los anexos y las referencias bibliográficas consultadas a lo largo de la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Las organizaciones actualmente se desenvuelven en un mundo cada vez más competitivo que las obliga a incorporar avances tecnológicos y nuevas estrategias para mantener o aumentar su participación en el mercado. La permanencia en el tiempo de las organizaciones, así como su éxito o fracaso, están íntimamente ligados a la manera como éstas gestionen sus recursos tanto materiales como humanos.

Sin embargo, la globalización del capital financiero y de los mercados ha llevado a una acentuación de las desigualdades sociales y a un aumento de la violencia, causada por la exclusión de grandes grupos de la población de los frutos del crecimiento económico. La fragmentación social se ha ampliado y con ella la inseguridad, incrementando la pobreza y acentuando las disparidades sociales, pues en un sistema económico netamente capitalista, la población con poca educación y bajos recursos queda desprotegida, sus oportunidades de empleo se ven disminuidas desmejorando cada vez más la calidad de vida de las personas.

En este contexto, las organizaciones de la economía social, basadas en la ayuda mutua y la solidaridad, adquieren una nueva vigencia, no solo para hacer frente al desempleo, sino para cumplir una función social y ambiental, pretendiendo rescatar solidaridades humanas, pues las Cooperativas contribuyen de manera significativa a la construcción de una economía participativa, democrática y solidaria.

En el caso particular del Estado Venezolano, el gobierno se ha dedicado al desarrollo de la organización social, dirigido a las comunidades para que se organicen en asociaciones y puedan ser los propios administradores o gestores de la producción, comercialización y consumo de los productos. Es por esto que durante los últimos años en Venezuela las asociaciones cooperativas han tomado mayor auge.

El estado ha asumido la protección y promoción de las asociaciones cooperativas y otros entes de organización social para el desarrollo del trabajo, el ahorro y el consumo, cumpliendo así con lo establecido en el artículo 308 de la Constitución Nacional, brindando financiamiento oportuno, asistencia técnica y capacitación de empresas de asociación comunitaria.

Para lograr este fin, el estado ha desarrollado políticas como asignación de recursos financieros para cooperativas, a través de organismos como el Banco del Pueblo Soberano, Banco de la Mujer, Fondo de Crédito Industrial (Foncrei), Fondo de Desarrollo Microfinanciero (Fondemi), Fondo Nacional de Desarrollo Agropecuario Pesquero Forestal y Afines, además del establecimiento de redes e intercambios de información y asistencia a los movimientos cooperativos, coordinación y planificación de políticas para fomentar el surgimiento de cooperativas a través del Ministerio de la Economía Popular (MINEP), programas de educación y formación cooperativa por medio de los Consejos Cooperativos Estadales, beneficios fiscales como exoneración en el pago de impuestos, entre otros. Adicionalmente, el estado promueve el desarrollo de las cooperativas a través de su principal empresa: Petróleos de Venezuela, S.A.

A pesar de todo el apoyo que hoy en día estas asociaciones están recibiendo se observa algunas irregularidades en el funcionamiento de las cooperativas. Al respecto, el Superintendente Nacional de Cooperativas, Carlos Molina, señaló en una entrevista realizada para la Agencia Bolivariana de Noticias (ABN, 11/7/2009), que «lamentablemente las directivas de algunas cooperativas han utilizado los recursos que recibieron para fines distintos para lo cual fueron entregados imposibilitando así la capacidad de remuneración del crédito y desapareciendo en el corto plazo.

Por tal motivo, el cooperativismo ha sufrido numerosas críticas por las debilidades y fracasos que presenta, ya que tiene un crecimiento desmesurado y desordenado, debido a las ligerezas en el proceso de constitución de cooperativas. Mucho se ha debatido acerca del presunto carácter inherentemente marginal y débil de la empresa Cooperativa, que contrasta con el papel que desempeña en la economía social como lo es la creación de empleo, pero su sobresaliente presencia en numerosas actividades

económicas, como por ejemplo las experiencias cooperativas del continente europeo muestran a través de su éxito, que la forma cooperativa no tiene porqué ser ineficiente.

En el caso particular de las Cooperativas de Servicios que laboran en la Planta de Distribución PDVSA Yagua, se ha observado que la gran mayoría orientan sus relaciones al corto plazo, buscando soluciones inmediatas, las decisiones son centralizadas y rápidas, más intuitivas que racionales. Estas cooperativas por lo general cuentan con una mano de obra altamente calificada, pero con pocos conocimientos de procesos administrativos, esto ocasiona que las mismas no se fijen metas realistas relacionadas a un mejor aprovechamiento de los recursos.

Lo cierto es, que las cooperativas de Servicios que laboran en la Planta de Distribución PDVSA Yagua y todas las cooperativas en general, hoy día tienen una gran oportunidad, se les está brindando suficiente apoyo en materia crediticia y fiscal, pero deben plantearse estrategias adecuadas que les permitan evitar los errores del pasado.

Por tal motivo, las empresas cooperativas deben experimentar un proceso de readecuación y modernización que, a partir del desarrollo de la visión estratégica, del análisis del entorno actual y de mayor competitividad, les permita reflejar mayor claridad en sus políticas, en la utilización de los medios tecnológicos, en la gestión del recurso humano, en la toma de decisiones y en el desarrollo organizacional.

En este sentido, se requiere entonces iniciar procesos de direccionamiento empresarial, uno de cuyos componentes básicos es la planificación estratégica, entendida ésta como una cultura, una disciplina y una práctica metodológica e instrumental para el logro de los objetivos institucionales y les permita tomar decisiones sobre las necesidades actuales y futuras de la organización a partir del mejor aprovechamiento de sus recursos.

El logro de la competitividad de toda organización, incluyendo a las cooperativas, debe estar referido al correspondiente plan estratégico, el cual fija la visión, misión, objetivos y estrategias corporativas con base en el adecuado diagnóstico situacional, mientras que el control de este plan se enmarca en una serie de acciones orientadas a

medir, evaluar, ajustar y regular las actividades planteadas en el.

En esta medición, los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades. En una organización se debe contar con el mínimo número posible de indicadores que nos garanticen contar con información constante, real y precisa sobre aspectos tales como: efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, la ejecución presupuestal, la incidencia de la gestión, todos los cuales constituyen el conjunto de signos vitales de la organización.

En este sentido La medición del desempeño según Chiavenato, (2000) se define como una “serie de acciones orientadas a medir, evaluar y regular las actividades de una empresa con el objetivo de aportar un camino correcto para que ésta logre cumplir las metas establecidas”. Es decir, las empresas deben saber con qué recursos cuentan y la forma de cómo operan con estos, deben recurrir a determinada información que le indique cuál ha sido su desenvolvimiento, la empresa debe estar en capacidad de medirse con la competencia, con el sector comercial al que pertenece, o sencillamente con períodos pasados, para ello es indispensable utilizar indicadores que le permitan analizar una situación para un momento dado, que controlen las variables que puedan ocurrir y faciliten la toma de decisiones.

Por esta razón, las cooperativas tienen la necesidad imperante de adiestrarse y profundizar en el uso de indicadores de gestión que le permitan llevar a cabo un adecuado proceso de retroalimentación, mediante la medición, control y registro de los aspectos críticos de cada uno de los procesos llevados por ellas.

Mediante el uso de indicadores de gestión, podrán saber con exactitud si se están cumpliendo los objetivos propuestos en forma eficiente, con el adecuado uso de los recursos y permitiendo a su vez fortalecer la cultura de control lo cual repercutirá favorablemente en su rendimiento.

Por todos estos motivos, las cooperativas deben desarrollar un modelo de indicadores de gestión adaptado a sus necesidades, cuyo objetivo principal sea el proveer todas las herramientas para realizar las operaciones fundamentales de la

cooperativa frente al control, en las inversiones, en la efectividad en el manejo de recursos, en la consecución de nuevas fuentes de financiación, en mantener la efectividad y eficiencia operacional y administrativa, en la confiabilidad de la información financiera, en el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables, pero sobretodo en la toma de decisiones ya que a partir de allí es que se construye el futuro deseable y se seleccionan las formas de hacerlo.

En vista de lo anteriormente expuesto, se hace necesario contar con un modelo de indicadores de gestión para las asociaciones Cooperativas de Servicios que laboran en la Planta de Distribución PDVSA Yagua, a fin de mantener su sostenibilidad en el tiempo, y que estas puedan adaptarse a las nuevas exigencias del mercado, mejorando su desempeño.

Objetivo General

Diseñar un modelo de indicadores de gestión que permita mejorar el desempeño de las Asociaciones Cooperativas de Servicios que laboran en la Planta de Distribución PDVSA YAGUA.

Objetivos Específicos:

- Determinar si las Asociaciones Cooperativas de Servicios que laboran en la Planta de Distribución de PDVSA Yagua llevan a cabo una planificación estratégica ordinaria y periódica para apoyar su desempeño.
- Identificar los factores críticos que afecten el desempeño de los principales procesos llevados a cabo por las Cooperativas.
- Determinar la necesidad de implementar un modelo de indicadores de gestión para las asociaciones Cooperativas de Servicios que laboran en la Planta de Distribución de PDVSA Yagua.
- Diseñar un modelo de indicadores de gestión que permita mejorar el desempeño de las asociaciones Cooperativas de Servicios que laboran en la Planta de Distribución de PDVSA Yagua.

Justificación de la Investigación

El movimiento cooperativo en Venezuela no es nuevo, su aparición se remonta a los años 40, pero por diversas razones tales como, poca asesoría para la implementación de las cooperativas, vacíos de ley, pocos accesos a financiamientos, escasa tecnología, poco conocimiento de procesos administrativos, etc. Las asociaciones cooperativas han enfrentado numerosos fracasos.

Sin embargo, el gobierno actual de acuerdo a lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, le ha dado lugar primordial a las cooperativas, se ha dedicado al desarrollo de la organización social, dirigido a las comunidades para que se organicen en asociaciones cooperativas y puedan ser los propios administradores o gestores de la producción, comercialización y consumo de los productos, para cumplir con tal fin se han desarrollado una serie de políticas que incluyen financiamientos con condiciones especiales destinados a impulsar estas asociaciones cooperativas. De igual forma, las asociaciones cooperativas tienen preferencias en los procesos licitatorios de las empresas públicas, todo esto ha conducido al aumento considerable de las cooperativas.

No obstante y a pesar de todo el apoyo que se les brinda a las cooperativas, hay una fuerte tendencia a violentar los principios del cooperativismo lo cual se evidencia por la cantidad de organizaciones que se forman en cooperativas solo para evadir las responsabilidades que tendrían como empresas, además algunas cooperativas han utilizado los recursos que reciben para fines distintos para lo cual fueron entregados imposibilitando así la capacidad de remuneración del crédito y desapareciendo en el corto plazo.

Las Cooperativas de Servicios que laboran en la Planta de Distribución PDVSA Yagua, y todas las cooperativas venezolanas en general, tienen una excesiva confianza en el financiamiento del estado y no realizan esfuerzos para obtener recursos propios, no se preocupan por la puntualidad y rigurosidad de llevar la contabilidad al día, en consecuencia, muchos menos se preocupan por realizar una planificación financiera que le permita el máximo aprovechamiento de sus recursos, y

que dicha planificación este acompañada y medida por indicadores de gestión los cuales les permitirán conocer en forma mas oportuna donde esta la falla, si es necesario reestructura y reformular los objetivos planteados, inclusive les permitirán poder realizar comparaciones históricas y periódicas, garantizando así el cumplimiento de los objetivos propuestos en la forma mas eficiente, efectiva y eficaz posible, logrando mejorar su desempeño a fin de mantener su sostenibilidad en el tiempo y no sucumbir ante un mercado globalizado.

Tomando en cuenta estos aspectos, la importancia de esta investigación radica en proponer un modelo de indicadores de gestión que permita a las asociaciones cooperativas de servicio que laboran en la Planta de Distribución PDVSA Yagua, mejorar sus procesos y la calidad de sus productos, analizando su situación actual, al mismo tiempo optimizar el manejo de su recurso humano y financiero con el fin de incrementar su capacidad para competir en el mercado, el cual amenaza su porvenir y crecimiento si no se toman las medidas necesarias lo más pronto posible.

En este sentido, lo que se desea obtener con la investigación es crear un modelo de indicadores de gestión para las Asociaciones Cooperativas de Servicios del Municipio que laboran en la Planta de Distribución PDVSA Yagua; dichos lineamientos deberán conducir a corregir sus fallas y ampliar su mercado permitiéndoles consolidarse en el mismo.

El establecimiento de un modelo de indicadores de gestión se hace necesario e indispensable para las cooperativas ya que el mismo trazará las pautas a seguir para aprovechar de la manera mas optima los recursos que se les otorga logrando así la consolidación de este tipo de asociación y su permanencia en el mediano y largo plazo. También se espera que la investigación sea de gran ayuda para que otros investigadores obtengan y refuercen todos los conocimientos relacionados con el objeto de estudio y, en este sentido servir como marco de referencia y apoyo para futuras investigaciones.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Marco Teórico

El marco teórico es el fundamento o apoyo argumental de la investigación. En tal sentido según Arias (1.999, p. 38) expresa: “El marco teórico de la investigación o marco referencial, puede ser definido como el compendio de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la indagación por realizar.”

Antecedentes de la Investigación

El establecimiento de los antecedentes se materializa a través de una revisión de la literatura referente al tópico en estudio. Es una indagación bibliográfica en investigaciones anteriores tanto en el ámbito nacional como internacional. La revisión de los antecedentes consiste en el análisis de investigaciones iguales o similares realizadas en el campo de estudio. En tal sentido los antecedentes consultados hasta ahora son los siguientes:

Oña Luz (2009), en su trabajo de investigación titulado “Análisis e Interpretación de Indicadores de Gestión para la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle” presentado para optar al título de Doctor en Contabilidad y Auditoría en la Universidad Técnica Particular De Loja en Quito, propone el diseño análisis e interpretación de indicadores de gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda. Periodo 2008 al departamento de cartera y cobranza, con el objetivo de presentar a la administración una visión panorámica y tendencias de la cartera de crédito de la cooperativa, señalar las fortalezas y debilidades críticas para su gestión, desempeño y resultados y plantear una serie de recomendaciones para la acción futura de la cooperativa en estas áreas. El trabajo se realizo sobre la base de un estudio combinado, de observación, análisis y síntesis, en donde los resultados

obtenidos por el investigador le permitieron validar su propuesta en cuanto a su aplicabilidad, factibilidad, impacto, simplicidad y facilidad de uso. En este sentido, la investigación guarda estrecha relación con el presente estudio ya que el autor resalta la importancia de una adecuada planificación estratégica es fundamental para el establecimiento de indicadores y estos a su vez son de gran importancia para lograr los objetivos propuestos.

Giraldo (2005), en su trabajo de investigación publicado en la revista Venezolana de Economía Social CAYAPA/ ISSN 1317-5734 Año 5, N° 10 (2005). Pp. 64-79, titulado: “Modelo de Autogestión para el Cooperativismo” En el cual se propone el diseño de un Modelo de Autogestión para el cooperativismo que permita gestionar los recursos humanos, administrativos, tecnológicos, financieros y de mercado de dichas organizaciones. Para ello el investigador, evaluó la situación actual de las cooperativas en el Estado Carabobo, las fuentes de financiamiento, se proponen las estrategias de carácter social por las que se va a regir la cooperativa y finalmente planteo el modelo de autogestión, teniendo en cuenta las áreas claves. El trabajo se realizo sobre la base de un estudio combinado, de observación, análisis y síntesis. Los resultados permiten señalar que el modelo es valido en cuanto a su aplicabilidad, factibilidad, impacto, simplicidad y facilidad de uso. Esta investigación se asocia con el trabajo ya que el autor hace referencia a la utilización de modelos de autogestión destinados a optimizar el uso de los recursos con que cuentan las cooperativas, entre otros.

De igual forma, Abreu (2004) en su investigación “La dirección estratégica en instituciones cooperativas.” Trabajo de investigación presentado como Tesis de Grado de la Facultad de Ciencias Económicas y de la Escuela de Administración y Mercadeo, del Centro Universitario Regional del Oeste (CURO-UASD) San Juan de la Maguana. Republica Dominicana, indica que la aplicación de una dirección estratégica se centra en un plan de acción que mediante un análisis complejo le permite a las cooperativas determinar oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas que le sirven a la institución como herramienta para enfrentarse en un entorno cambiante. La investigación realizada por Abreu, fue un trabajo de campo el

cual le permitió concluir que la dirección estratégica en las cooperativas es algo fundamental para el éxito de las mismas y esta dirección estratégica debe estar acompañada con el uso de indicadores de gestión. Razón por la cual esta investigación se asocia con el presente estudio ya que enfatiza que la planeación estratégica constituye la base para la formulación e implementación de estrategia, dando lugar a establecer la misión, visión y objetivos que a su vez fomentan la actividad financiera creando mecanismos necesarios para el desarrollo económico de las cooperativas y permitiendo que los mismos sean medidos y controlados a través del uso de indicadores de gestión.

En este sentido Villareal (2003), en su trabajo de investigación presentado como Tesis de Grado de la Facultad de Ciencias Económica de la Universidad de Carabobo, titulado: “Modelo Estratégico de Cooperativismo como vía para el incremento de la Productividad de una Empresa Manufacturera” plantea que las asociaciones cooperativas deben trabajar aplicando un modelo de indicadores de gestión que les permitan optimizar el uso de sus recursos y obtener el máximo provecho de su condición de empresa cooperativa. Esta investigación de campo, concluye que las cooperativas del sector manufacturero deben planificarse para aprovechar al máximo sus recursos, y el uso de indicadores de gestión les permite incrementar su productividad y en consecuencia su competitividad. La bibliografía referenciada sirve de orientación al investigador en cuanto a los modelos de indicadores de gestión que se adaptan a las asociaciones cooperativas.

Bases Teóricas

Las bases teóricas amplían la descripción del problema e integran la teoría con la investigación y sus relaciones mutuas.

Según Méndez (1.993, p.65) las bases teóricas “constituyen una descripción detallada de cada uno de los elementos de la teoría que serán directamente utilizados en el desarrollo de la investigación”. Por consiguiente, se presenta a continuación un

esquema de los principales elementos teóricos que hasta ahora guardan estrecha relación con la presente investigación:

Cooperativismo y las Cooperativas

Reseña Histórica del Cooperativismo y las Cooperativas

Según Garibaldi (1965), sus antecedentes remotos se ubican en la época de Babilonia, como un medio para la explotación de las tierras en forma común, el cooperativismo en el siglo XX surge por la necesidad de organizar una sociedad equitativa en cuanto al aspecto económico, a través de procedimientos de propiedad comunitaria y trabajo colectivo.

El autor Garibaldi también reseña los comienzos del cooperativismo en Inglaterra, con la Revolución Industrial, la instalación de nuevas fábricas requirió del hombre asalariado que venía del campo a la ciudad, y tuvo que vivir en condiciones infrahumanas, desarrollándose así dos clases sociales, la burguesía social conformada por los industriales y la clase obrera, esta última en la búsqueda de mejores condiciones, dio inicio a ideas gremiales que conllevaron a germinar un movimiento cooperativo que no tenía una orientación técnica precisa, ya que su objetivo común era la recuperación de sus derechos perdidos, organizándose para obtener beneficios en grupo, esto en 1844 se conoció como el cooperativismo de consumo de Gran Bretaña, extendiéndose a Europa y después por todo el mundo, con la aparición de asociaciones, federaciones, y uniones cooperativistas que coayudaron a las entidades afiliadas en actividades económicas, empresariales, de promociones, educación y representación social.

Estas organizaciones fueron introduciendo pautas y normas en las prácticas de negocios, obteniendo tanto éxito que se extendió por todo el mundo como un ejemplo de negocio, con una aplicación de principios aún vigentes, que más tarde fueron denominados los principios universales del cooperativismo.

El autor Martínez (1972) explica que el movimiento cooperativo llega a

Latinoamérica en el siglo XX por los inmigrantes europeos que se establecieron en países como Argentina y Brasil, desarrollándose posteriormente al resto de Latinoamérica.

Según Martínez las principales cooperativas existentes en América Latina son las agrícolas, de crédito y de consumo. Al principio de la década de 1960 existían aproximadamente unas 15.000 cooperativas con 5.000.000 de asociados. En Argentina existe, desde 1928, una unión de sociedades cooperativas, en Brasil se estableció en 1925 una central cooperativa de bancos rurales populares. Las cooperativas de consumidores son importantes en Argentina, Brasil y Chile, muchas de ellas han sido establecidas como organizaciones mercantiles o dependencias gubernamentales para sus empleos y disfrutaban de exenciones de impuestos.

Hay cooperativas agrícolas en todos los países latinoamericanos. A mediados del siglo XX existían en Argentina seis (6) federaciones de cooperativas agrícolas, Brasil tenía 1300 cooperativas de producción.

También existían cooperativas de crédito y consumo, la Asociación Argentina de Seguros Mutuos, fue fundada en 1940. La Asociación Argentina de Cooperativas de Crédito, fundada en 1950, comprendía 560 sociedades, Brasil tenía 444 unidades de crédito. La Federación Chilena de Cooperativas de Ahorro, fundada en 1951 comprendía 98 cooperativas de Crédito.

En el siglo XX, se crea la Alianza Cooperativa Internacional. Posteriormente en 1963 se constituyó la Organización de Cooperativas de América (OCA) y en 1970 se estableció la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y de Crédito (COLAC), específicamente en Brasil y Argentina.

Según el autor Martínez (1972), en Venezuela, la época precolombina presenta diversas e importantes manifestaciones de organización con base en la cooperación, la comunidad indígena trabajaban la tierra comunitariamente y se distribuían equitativamente la cosecha. Las herramientas de trabajo son propiedad colectiva.

El movimiento cooperativo venezolano, se inició en el siglo XIX casi paralelamente cuando se inicia en los países vecinos, posteriormente, se incorporaron otras experiencias. La primera cooperativa en Venezuela nace en 1903, en Porlamar y

se le denominó "Sociedad de Cooperativas de Ahorro y Construcción de Porlamar". En 1910, se aprueba la primera Ley de Asociaciones de Cooperativas, pero adaptada a una situación distinta a la de nuestro país, se basaba en la Ley Francesa.

En 1917, se dicta una nueva Ley de Asociaciones Cooperativas, elaborada por personas muy ligadas al gobierno de la época. En 1937, el gobierno de López Contreras promueve el desarrollo del cooperativismo y se fundaron más de 35 cooperativas de diversos tipos, en 1941 se fundó el Centro de Estudios que reunió a un grupo de intelectuales con la finalidad de difundir la idea cooperativista con sedes en Puerto Cabello, Barquisimeto, Valencia, Mérida y Maracaibo.

En 1942 el Presidente Medina Angarita, promulga la Tercera Ley de Asociaciones Cooperativas y es aprobada en el congreso, dentro de un clima de mayor libertad, se obliga a defender y a promover a las cooperativas a través de cuatro ministerios (Ministerio de Agricultura y Cría, Educación, Trabajo y Fomento) según el tipo de asociación que tengan.

En 1945 durante los gobiernos de Betancourt y Rómulo Gallegos se da fuerte impulso a la creación de cooperativas agrícolas por parte del Estado, fundándose 200 de ellas.

Durante 1948-1958 en el Gobierno de Marco Pérez Jiménez, la actividad cooperativa es nula y el movimiento cooperativo desaparece, casi en su totalidad. La mayor época de cooperativismo en Venezuela parte del año 1961, durante el gobierno de Rómulo Betancourt, es la época que comienza los frutos de la Reforma Agraria, cuando la educación llega a la zona más alejada del país y cuando seriamente se piensa en una cooperativa organizada, en condiciones muy favorables, promoviendo el desarrollo de las cooperativas de vivienda, ahorro y crédito.

En 1966 se funda el Centro Gumilla bajo la dirección de los sacerdotes jesuitas, específicamente por el Padre Echeverría quien tuvo gran relevancia a nivel nacional y local, teniendo una significativa influencia en el movimiento cooperativo pecuario, agrícola y educativo. También en 1967, se funda la Central de Cooperativas de Servicios Sociales del Estado Lara (CECOSESOLA), al iniciarse sus servicios funerarios con precios económicos.

Durante el período 1968-1973 del gobierno de Rafael Caldera, el cooperativismo continuó siendo un movimiento hasta convertirse en una fuerza popular. Durante el gobierno de Carlos Andrés Pérez, se consolida la economía y socialmente el movimiento cooperativo, en 1975, se forma parcialmente la Asociación de Cooperativas.

Ese mismo año se aprueba en el Congreso Nacional una nueva Ley General de Asociaciones Cooperativas adaptadas a la realidad y se crea la SUNACOOOP adscrita al Ministerio de Fomento que funciona como organismo supervisor y administrador de la política del estado en esta materia, además de ser organismo de integración nacional de cooperativas, y también la creación del Centro de Educación de Cooperativas y el Consejo Nacional de Educación Cooperativa.

En 1976 se crea la Central de Cooperativas Nacional de Venezuela (CECONAVE) y el Fondo de Financiamiento Cooperativo respetándose la autonomía de las cooperativas al asignarse al Estado la administración de los fondos de financiamientos a través de la Central de Cooperativas Nacional.

Más recientemente, en 1999, con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, se le da una significativa y enriquecedora importancia al movimiento cooperativo en Venezuela como mecanismo de participación en la economía nacional y de descentralización por colaboración hacia las comunidades, se le da un realce, con esto ocurre un descomunal repunte en la creación y reactivación de cooperativas.

El movimiento cooperativo en Venezuela se viene construyendo de manera sostenida a lo largo de los cuatro últimos años por sectores de la población que creen en las cooperativas como fórmula para enfrentar problemas comunes con sus propios esfuerzos, se presentan las alteraciones propias de un país con crisis desde los años ochenta, con los peores indicadores sociales y económicos de su historia, y con la incertidumbre sobre las consecuencias del clima político nacional y de los sucesos del paro nacional de diciembre 2002 a enero 2003, dan el contexto en el cual se produce el repunte numérico del cooperativismo en Venezuela. En 1.998 existía, según SUNACOOOP, 756 cooperativas, para el mes de Junio de 2005 hay aproximadamente 70.000 Cooperativas.

El Cooperativismo.

El Cooperativismo es una doctrina económica social basada en la conformación de asociaciones económicas cooperativistas en las que todos los miembros son beneficiarios de su actividad según el trabajo que aportan a la actividad de la cooperativa. El trabajo que aporta cada socio de una cooperativa se convierte en beneficio para él mismo y, para todo el grupo de trabajo conformado por todos los miembros de la cooperativa. Promueve la libre asociación de individuos y familias con intereses comunes. Su intención, es poder construir una empresa en la que todos tienen igualdad de derechos y en las que el beneficio obtenido se reparte entre sus asociados según el trabajo que aporta cada uno de los miembros.

Definición de Cooperativas.

La Superintendencia Nacional de Cooperativas (SUNACOOOP) en su boletín Nro 1 explica que la Cooperativa, a diferencia de la compañía anónima, es una sociedad de personas, no de capitales. Se fundamenta en la igualdad de derechos de sus integrantes en cuanto a la gestión social. Además, las cooperativas reparten sus excedentes o ganancias en función de la actividad realizada por sus asociados en el logro del propósito común. En cambio, en una empresa mercantil, la ganancia se distribuye entre los socios de manera proporcional al capital económico que cada uno aportó.

La Superintendencia Nacional de Cooperativas las define como: "Una sociedad de personas legalmente constituida que se unen con la finalidad de resolver necesidades comunes. Las cooperativas son asociaciones autogestionarias, el proceso de toma de decisiones y la propiedad de los bienes pertenecen a todos los asociados en forma equitativa"

Tipos de Cooperativas.

Para el autor Martínez (1972), los tipos de cooperativas existentes en Venezuela son:

- Cooperativas Agropecuarias: Son organizadas por productores agropecuarios para abaratar sus costos y tener mejor inserción en el mercado, así compran insumos, comparten la asistencia técnica y profesional, comercializan la producción en conjunto, aumentando el volumen y mejorando el precio, inician procesos de transformación de la producción primaria.
- Cooperativas de Ahorro y de Crédito: Para organizar este tipo de cooperativas, un grupo de personas de una misma comunidad, empresa, etc., se organizan para ahorrar periódicamente "creándose así un crédito mutuo, al cual tienen la posibilidad de acceder para solicitar préstamos sobre sus ahorros". En ellas, se cobran intereses bajos y se eliminan los altos costos de la usura en los créditos otorgados por los bancos comerciales. Tienen como fin primordial proveer, a través del cooperativismo, acceso pleno a servicios financieros, fungir como regulador de precios, educar a sus socios sobre el mejor manejo de sus finanzas personales y familiares, promover actividad productiva mediante el auto empleo, la autogestión y el apoyo a pequeñas empresas y desarrollar líderes para el fortalecimiento del cooperativismo y de las comunidades.
- Cooperativas de Consumo: Van orientadas a la prestación de servicios en la compra de artículos de consumo. Las cooperativas de consumo procuran satisfacer las necesidades de los asociados en carácter de consumidores mediante el suministro de artículos de uso personal y familiar en las mejores condiciones en cuanto a precio, calidad, cantidad, oportunidad, etc. en la cooperativa.
- Cooperativas de Producción Industrial y Artesanal: son agrupaciones de personas que comercializan productos de fabricación propia. Son empresas

productoras de bienes y servicios en manos de los propios trabajadores asociados.

- Cooperativas de Transporte: Están constituidas por organizaciones de transporte colectivo (autobuses, carros libres y por puesto), cooperativas de transporte de carga. En ambos grupos se dan dos modalidades; la propiedad privada de las unidades de trabajo, en este caso la cooperativa se reduce a prestar ciertos servicios, como la consecución de la ruta, servicios jurídicos, médicos asistenciales. Existe también la modalidad de propiedad colectiva de las unidades de trabajo.
- Cooperativas de Vivienda: Se orienta fundamentalmente su actividad a la adquisición de terrenos y a la construcción de viviendas al menor costo. Son exclusivamente para uso y usufructo de los asociados, nunca para el comercio de especulación.
- Cooperativas de Servicios Sociales: Son cooperativas de segundo grado, que normalmente agrupan cooperativas de todo tipo y, en ocasiones, organismos no cooperativos que no persiguen fines de lucro, como sindicatos, confraternidades religiosas, etc. El objeto de estas centrales, es ofrecer seguridades sociales a sus beneficiarios: servicios funerarios, farmacia, seguros médicos y de hospitalización, etc.

Valores Cooperativistas.

Según SUNACOOOP (2001) El Cooperativismo es una propuesta que busca el bien común de un grupo de personas que se asocian y se organizan en una empresa para el alcance de un objetivo, se orienta por los siguientes valores:

- Ayuda Mutua: El grupo que asume una cooperativa mantiene una interrelación de apoyo, de trabajo individual en función de la meta común.

- Responsabilidad: Todas las personas que conforman un grupo cooperativo están pendientes de cumplir siempre el trabajo que les corresponde. Nunca se permite que el logro del equipo se pare por haber pospuesto alguna tarea.
- Democracia: La máxima autoridad dentro de un grupo cooperativo es la reunión en Asamblea de todos sus integrantes. Las decisiones se toman entre todos.
- Igualdad: Todos los miembros de un grupo cooperativo tienen los mismos derechos y deberes. La asignación de cargos directivos tiene un fin cooperativo pero no existen privilegios especiales.
- Equidad: Los cooperativistas se comportan siempre de manera justa y equitativa, entendiendo que el reconocimiento del trabajo aportado por cada asociado es la base del buen funcionamiento de una empresa cooperativa.
- Solidaridad: El cooperativista siempre está dispuesto a dar apoyo a otras personas. Jamás es indiferente a la injusticia ni, al atropello de la dignidad humana.

Principios del Cooperativismo

Las cooperativas se rigen por siete principios esenciales, reconocidos internacionalmente por la Alianza Cooperativa Internacional. La versión más reciente de dichos principios fue adoptada el 23 de septiembre de 1995 en la ciudad de Manchester. El Boletín Nro. 11 de Mundo Cooperativo (1997) describe los Principios Cooperativos:

1.- Membresía abierta y voluntaria: Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

2. Control democrático de los miembros: Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la

definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante los miembros. En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

3. La participación económica de los miembros: Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía. Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía.

4. Autonomía e independencia: Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.

5. Educación, entrenamiento e información: Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

6. Cooperación entre cooperativas: Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta

por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

7. Compromiso con la comunidad: La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

La Economía Social.

La Federación Empresarial Andaluza de Sociedades Laborales (FEANSAL) (2005) explica el fenómeno de la Economía Social: El concepto de "economía social" designa a aquel conjunto de organizaciones microeconómicas caracterizadas por unos rasgos comunes marcados por una 'ética social'. Siendo un concepto definido en positivo, va más allá de la clásica delimitación interinstitucional basada en identificarlo como un sector residual, integrado por aquellas organizaciones que no pertenecen al ámbito de la economía pública ni al de la economía privada capitalista.

La Economía Social es una forma de economía empresarial de naturaleza asociativa y democrática, en la que la empresa es entendida como la organización de la actividad económica con objeto de generar riqueza y permitir la obtención de excedentes. Consumidores, trabajadores, agricultores y profesionales se asocian para producir, distribuir y dotarse de servicios, en mejores condiciones, bajo su directa organización y control, repartiendo los excedentes entre sus asociados y asociadas al tiempo que fortalecen y capitalizan las sociedades para garantizar su independencia y bienestar.

En la actualidad el concepto señalado de economía social es sobre todo latino (países francófonos –Francia, Bélgica, Canadá-, España, Portugal y regiones iberoamericanas) con un reconocimiento creciente en Italia, Grecia, Suecia y Reino Unido, auspiciado especialmente por las instancias comunitarias y la actividad académica.

La Carta de la Economía Social, de 22 de mayo de 1.982, caracteriza a las empresas de Economía Social como:

Aquellas entidades no pertenecientes al sector público que, con funcionamiento y gestión democrática e igualdad de derechos de base de los/as socios/as, practican un régimen especial de propiedad y distribución de ganancias, empleando los excedentes del ejercicio para el crecimiento de la entidad y mejora de los servicios a los socios y a la sociedad.

En definitiva, se trata de empresas que surgen en el mercado desde el protagonismo de determinados colectivos con la finalidad de crear riqueza, generar trabajo o de resolver problemas sociales que la exclusiva acción de empresas públicas o del sector público, en su sentido más amplio, no han sido capaces de solventar de modo satisfactorio.

Esta definición que sienta las bases de la filosofía del cooperativismo, acoge, en realidad a las siguientes entidades:

- Sociedades Cooperativas
- Sociedades Laborales (Soc. Anónima Laboral, Soc. Limitada Laboral).
- Mutuas de Seguro y Previsión Social
- Cajas de Ahorros
- Sociedades Agrarias de Transformación
- Sociedades de Garantías Recíprocas
- Fundaciones y organizaciones no gubernamentales

Factores internos que influyen en el desarrollo de las asociaciones cooperativas:

El análisis interno, de acuerdo con Serna (1998) consiste en evaluar la situación presente de las cooperativas. Se realizará mediante el método del Perfil de Capacidad Institucional, ya que este método permite hacer el diagnóstico estratégico de una organización, involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa. Los factores a considerar son los siguientes: Talento Humano, Técnicos, Directivos, Financieros y de Mercado.

Factores externos que influyen en el desarrollo de las asociaciones cooperativas:

Tienen que ver con los factores que están por fuera de la organización, que de una forma u otra van a favorecer, o no a la organización. Es preciso evaluar que aspectos adyacentes van a afectar el desarrollo de las cooperativas. Los aspectos más importantes a considerar serán los siguientes factores: Económico, Político, y Social.

Planificación

Según Corredor (2001, p. 44), se dice que la planificación “es establecer un proceso continuo y sistemático de análisis y discusión para seleccionar una dirección que guíe el cambio situacional y producir acciones que le construyan viabilidad, venciendo la resistencia incierta y activa de oponentes”.

Cuando se habla de planificar, se refiere básicamente a la exploración y o construcción de un futuro deseado, y no se debe de obviar que este concepto siempre cuenta con dos factores claves como lo son la dirección y el control, los cuales son de gran ayuda a la hora de la aplicación de lo planeado.

Según Stanton y otros (2000, p. 56), la planeación consiste en “establecer metas y diseñar estrategias y tácticas para cumplirlas.” Al momento planificar la empresa u organización define lo que se va a realizar, cómo se va a hacer y cuándo pondrán en marcha todas las acciones y estrategias, que se encuentran orientados al logro de las metas u objetivos que desean alcanzar.

Para Ivancevich y otros (1996, p. 199), la planificación “se refiere al conjunto de actividades mediante las cuales se fijan objetivos y se determinan las líneas de acciones más apropiadas para alcanzarlos”.

Según lo establecido por lo autores anteriormente citados, se concreta que la planificación es un proceso el cual debe ser dinámico, donde se indican las acciones y estrategias a emplear, para que en un período corto o largo se logren alcanzar objetivos previamente establecidos. La implementación de planes en una empresa u organización es de vital importancia, ya que aquellas empresas que no cuenten con

planes definidos no lograrán organizar eficientemente sus recursos, no podrán dirigir con confianza sus actividades y además tendrán gran dificultad para alcanzar sus objetivos, ya que no tendrán una idea clara y precisa de cómo llegar a ellos.

Existe una serie de conceptos básicos que se encuentran estrechamente ligados a la planeación; Stanton y otros exponen que estos conceptos son:

- Misión: define la meta general de la empresa u organización, el papel que juega la empresa en el mercado.
- Objetivos y metas: son básicamente lo que se desea alcanzar, los resultados deseados.
- Estrategias y tácticas: son considerados como el plan de acción a seguir por la empresa u organización para el logro de sus objetivos.

Ventajas de la Planificación

Según exponen Ivancevich y otros (1996), se pueden definir cuatro ventajas específicas de la planificación, las cuales son:

1. Coordinación de los esfuerzos: La planificación es la mejor técnica que se puede emplear para coordinar todos los trabajos de los grupos de la organización y de los individuos que en ella trabajan.
2. Preparación para el cambio: los planes que se encuentran efectivamente trazados, dan soporte para poder enfrentar los cambios que se puedan presentar.
3. Elaboración de estándares de rendimiento: es el modo en el cual se podrá llevar una evaluación continua de la evolución y puesta en práctica de las

acciones y estrategias del plan.

4. Formación de los gestores y directores: la participación de los gestores en la elaboración de los planes, debe de ser pro activa, crear acciones eficaces, que se puedan materializar en resultados beneficiosos tanto para la empresa u organización como para los gestores.

Planificación Estratégica.

La Planificación Estratégica, es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles. Sallenave (1991, p 342), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en al cultura interna. La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo implica, necesariamente, un proceso inter-activo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las

unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

La mayoría de los autores coinciden en que la planeación estratégica es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

La planeación estratégica y su conjunto de conceptos y herramientas no surgieron sino hasta principios de la década de los años sesenta. Anteriormente la Administración se las arreglaba bastante bien con la planeación de operaciones, pues, con el crecimiento continuo de la demanda total era difícil estropear los negocios, aún en el caso de administraciones deficientes. Pero entonces estallaron los turbulentos años 70. Y hubo una sucesión de crisis: Los precios del petróleo se dispararon como consecuencia de la guerra en el Medio Oriente. Sobrevino una escasez de materiales y energía, acompañada de una inflación de dos dígitos y luego el estancamiento económico y el aumento del desempleo. Mercaderías de bajo costo y alta calidad, procedente de Japón y otros lugares, empezaron a invadir principalmente a Estados Unidos, apoderándose de las participaciones de industrias muy fuertes, como las del acero, automóviles, motocicletas, relojes y cámaras fotográficas. Todavía, posteriormente, algunas empresas tuvieron que vérselas con una creciente ola de irregularidades en industrias claves como las de telecomunicaciones, transporte, energía, servicios, de salud, leyes, y contabilidad. Las empresas que habían funcionado con las antiguas reglas, se enfrentaban ahora a una intensa competencia doméstica y externa que desafiaba sus venerables prácticas de negocios.

Esta sucesión de sacudidas hizo necesario un nuevo proceso de planeación de la administración para mantener saludables las empresas, a pesar de los trastornos ocurridos en cualquiera de sus negocios o líneas de productos.

La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia.

La planificación estratégica de una empresa consta de cuatro pasos primordiales:

1. Definir la misión organizacional: toda empresa debe evaluar su misión y verificar si todavía está acorde con sus operaciones, este paso es muy importante ya que influye en los próximos pasos.
2. Analizar la situación: se deberá recopilar información de factores internos (fortalezas y debilidades), al igual que de factores externos (oportunidades y amenazas), para poder analizar y evaluar cómo influye la planificación estratégica en ellos.
3. Establecer objetivos organizacionales: están conformados por una serie de objetivos determinados por la alta gerencia, que encaminarán a la empresa al cumplimiento de su misión. Además permitirá evaluar el desempeño de la misma.
4. Seleccionar estrategias para lograr estos objetivos: la empresa, teniendo claro a dónde quiere llegar, en este paso determinará las acciones y estrategias que deberá seguir para alcanzar los objetivos y cumplir con su misión, simplemente se indicarán los planes de acciones para toda la empresa si es pequeña y cuenta con un solo producto, o uno para cada departamento si la empresa es grande y cuenta con varios productos.

Lo anterior se puede resumir en la siguiente ilustración:



Figura 1 Pasos de la planificación estrategia

Fuente: Elaboración propia.

Control De Gestión

Es la actividad encargada de vigilar la calidad del desempeño, el cual se debe concentrar fundamentalmente en el ámbito económico, en el conjunto de medidas y en los indicadores, que se deben trazar para que todos visualicen una imagen común de eficiencia. Control de Gestión es "la intervención inteligente y sistemática realizada por personas sobre el conjunto de decisiones, acciones y recursos que requiere un ente para satisfacer sus propósitos, con la intención de coadyuvar a que sea exitoso en lo que se propone". El control de gestión tiene que ver con la planificación, ejecución y dirección, y mide la calidad del desempeño, a través de indicadores. (Ver figura 2)



Figura 2 Proceso de Control de Gestión

Fuente: Elaboración propia.

Características de un Sistema Eficaz de Control de Gestión

- Aceptación por los miembros de la organización
- Exactitud
- Oportunidad
- Concentración en puntos estratégicos de control
- Objetividad y claridad
- Flexibilidad
- Centrase en las zonas primordiales de desempeño
- Coordinación con la corriente de trabajo

Para lograr un sistema óptimo de indicadores de gestión hay que considerar los

siguientes aspectos:

Zonas Primordiales de Desempeño: Aquellos aspectos de la unidad o de la organización que deben funcionar bien para que el todo funcione eficazmente.

Puntos de Control Estratégico: Puntos críticos donde debe verificarse la comprobación o el recogimiento de información. Esto reduce información, ya que normalmente están presentes en los puntos del proceso donde hay cambios, y los elementos más significativos de una operación.

Reglas Prácticas para la Implementación de un Sistema de Control de Gestión

- Debe hacerse por etapas, objetivo por objetivo y no pasar a otra etapa sin probar y consolidar la actual.
- Fuerte implicación y participación de los directivos.
- Debe contemplarse y conducirse como un verdadero cambio de cultura y no como un simple cambio de herramienta.
- No solo se trata de implantar un nuevo sistema, sino además de crear procedimientos que en el futuro evolucionará el sistema.
- Se deben clarificar los papeles de las diferentes funciones, especialmente la contabilidad, el control de gestión y las finanzas.
- Las adaptaciones de la organización debe tratarse con el mayor pragmatismo: únicamente el cambio necesario.
- Aprovechar las herramientas existentes en el mercado. Es más económico y menos arriesgado que diseñar.
- El sistema de información debe obedecer a las opciones organizativas y no a la inversa.

Indicadores

Algunas empresas parten de una meta para definir el indicador, lo cual es un error, otras confunden lo que es un indicador con la fórmula para su cálculo. Las hay

quienes primero definen el indicador y luego establecen el objetivo. Con el propósito de ayudar en esta problemática, Beltran (s/f) lo define como “un instrumento de medición de las variables asociadas a las metas. Al igual que estas últimas, pueden ser cualitativos o cuantitativos”. En este último caso pueden ser expresados en términos de "Logrado", "No Logrado" o sobre la base de alguna escala cualitativa.

Por su parte, Francés, (2001, p. 95) conceptualiza Los indicadores de gestión como: “la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia”, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

En el desarrollo de los Indicadores se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador. Esto es fundamental para el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas.

El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.

Criterios de los Indicadores

Cada indicador debe satisfacer los siguientes criterios:

- **Medible:** El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- **Entendible:** El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.

- Controlable: El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

Esto quiere decir que la implantación de indicadores debe ser perfectamente estudiada e internalizada por los involucrados de forma tal que los mismos tengan congruencia con los objetivos, misión y visión de la organización, además de ser reales para que cumplan con el propósito fundamental como lo es servir de herramienta para la toma de decisiones gerenciales.

Tipos de indicadores

En el contexto de orientación hacia los procesos, un indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que esta sucediendo con las actividades, en el segundo se quiere medir las salidas del proceso.

También se pueden clasificar los indicadores en indicadores de eficacia o de eficiencia. El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Nos indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso.

Los indicadores de eficacia se enfocan en el Qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso; tienen que ver con la productividad.

En el desarrollo de los Indicadores se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador, de forma tal que este mida correctamente lo que se quiera evaluar y no sea ambiguo e incorrecto.

Esto es fundamental para el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas, permitiendo poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación, actuando como un termómetro que mide que tan lejos o no se esta de los objetivos y metas planteadas. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada. etc.

Características de los indicadores

Los indicadores son elementos informativos del control de cómo funciona una actividad, pues hacen referencia a parámetros estables que sirven de magnitud de comprobación del funcionamiento de ésta.

Son los elementos básicos de las técnicas de control de gestión. La utilidad y fiabilidad del control de gestión se vincula necesariamente a la utilidad y fiabilidad de los indicadores.

Para ser adecuados, los indicadores deben enmarcarse dentro de los siguientes aspectos:

- **Simplicidad.-** puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.
- **Adecuación.-** entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.
- **Validez en el tiempo.-** puede definirse como la propiedad de ser permanente por un período deseado.

- **Participación de los usuarios.-** es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los objetivos.
- **Utilidad.-** es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.
- **Oportunidad.-** entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.
- **Relevancia.-** información importante para la gestión y toma de decisiones.
- **Pertinencia.-** referirse a aspectos esenciales de la empresa, de modo que reflejen integralmente el grado de cumplimiento de sus objetivos y se mantengan en el tiempo.
- **Objetividad.-** no ambiguo en cuanto a cálculo y construcción.
- **Inequívoco.-** interpretación única – cosa muy difícil dado que no tienen una pureza científica y pueden dar lugar a interpretaciones muy diversas.
- **Sensibilidad.-** permite analizar variaciones pequeñas.
- **Precisión.-** el margen de error ha de ser aceptable.
- **Accesibilidad.-** su obtención no debe significar un gran esfuerzo, es decir coste aceptable, fácil de calcular y también de interpretar.

Beneficios derivados de los indicadores de gestión

Entre los diversos beneficios que puede proporcionar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión se tienen:

Satisfacción del cliente: La identificación de las prioridades para una empresa marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y se logren los resultados deseados.

Monitoreo del proceso: El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino, además, para implementar las acciones.

Benchmarking: Si una organización pretende mejorar sus procesos, una buena alternativa es traspasar sus fronteras y conocer el entorno para aprender e implementar lo aprendido. Una forma de lograrlo es a través del benchmarking para evaluar productos, procesos y actividades y compararlos con los de otra empresa. Esta práctica se facilita si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.

Gerencia del cambio: Un adecuado sistema de medición le permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien.

Ventajas de los Indicadores

Los indicadores de gestión ofrecen para las empresas que lo implementan y controlan una ventaja competitiva frente a empresas productoras de los mismos bienes y/o servicios, por cuanto permiten identificar de forma inmediata sus fortalezas y debilidades y tomar los correctivos para cada caso.

En ocasiones, el fracaso o quiebra de muchos proyectos de empresas, se debe a la falta de alertas o alarmas que indiquen oportunamente cuando cambiar de dirección e inclusive a detenerse.

Los indicadores de gestión promueven una actitud hacia la observación de las variables del entorno, que se encuentran mas directamente relacionadas con la capacidad competitiva, la supervivencia, la conservación del medio ambiente y la satisfacción de sus clientes. Un hecho central en la implantación de un sistema de indicadores de gestión es el despliegue de políticas de formación y capacitación del recurso humano, con el fin de poner a su alcance las nuevas herramientas para la solución de problemas de trabajo.

El efecto neto más importante en la implantación de indicadores de gestión es el mayor nivel de planificación, de visualización de metas y del alcance de las mismas, es decir, lograr una mayor planificación y control sobre los procesos. Además permite hacer un mejor control en actividades fundamentales de la empresa, por ejemplo: eficiencia en la actividad de pre-venta, venta y post-venta, contar con un dato estadístico sobre la eficiencia en las actividades de producción:

Así mismo, los indicadores de gestión tienen como bondad que es la herramienta más importante en la actividad financiera, pues a través de ella se puede ejercer control sobre los costos financieros de la operación empresarial, determinar el saldo ideal de caja, saldo mínimos de cartera y saldos adecuados de endeudamiento en el corto y largo plazo. También permite medir la creación de valor en la empresa, y en consecuencia medir realmente cual es la rentabilidad empresarial que se le esta ofreciendo al inversionista (socio o accionista). Mediante los indicadores de gestión podemos evaluar el desempeño de todos los funcionarios de la empresa, a través de indicadores numéricos y no numéricos. Con los resultados de los indicadores de gestión podemos inferir aspectos como la rotación de los empleados, ascensos, etc. su comparación con sus correspondientes referentes internos y externos.

Importancia:

Los indicadores deben ser importantes para la organización. Una forma de ayudar a asegurar la importancia es relacionar los indicadores de desempeño con las metas y objetivos estratégicos de la organización o de un área específica. Esto limitará, también, el riesgo de diseñar indicadores de gestión debido a que existe información disponible en lugar de constituirse en una necesidad para la organización.

Los indicadores deben ser importantes para la gente que proporciona la información. El peligro es que, si la gente no considera que la información sea importante, no se tomarán la molestia de reunirla adecuadamente. La importancia del indicador de gestión para el usuario, también, es relevante; pero, puede suceder que un mismo indicador no tenga la misma importancia para todos los usuarios debido a intereses u opiniones diferentes. Una posibilidad, es tener una reunión con ciudadanos para determinar la información de desempeño que les interesa, en función de sus necesidades respectivas.

Un indicador de gestión debe tener una definición clara y entendible para asegurar una colección consistente y una comparación adecuada. Las descripciones vagas conducen a malas interpretaciones y confusiones. Se debe tener cuidado para evitar hacer definiciones demasiado complejas que dificulten la colección de información.

Las definiciones demasiado estrechas o demasiado amplias, también, pueden generar problemas. Las definiciones demasiado estrechas pueden causar dificultades a las personas encargadas de enviar la información, mientras que las definiciones que son demasiado amplias, podrían generar diferentes formas de determinar lo que está siendo medido. Parte de la información utilizada para calcular un indicador de gestión puede ya estar definido y ser compilado por otras áreas. El uso de información existente puede ayudar a dar consistencia al indicador. Se debe tener cuidado para evitar definiciones ambiguas, o cercanas a – pero diferentes de- una información preexistente, que podría duplicar el esfuerzo generado para compilar información y conducir a error.

Aspectos a considerar en la formulación de indicadores.

En la figura que se muestra a continuación se presenta los pasos previos para diseñar un sistema de indicadores de gestión:

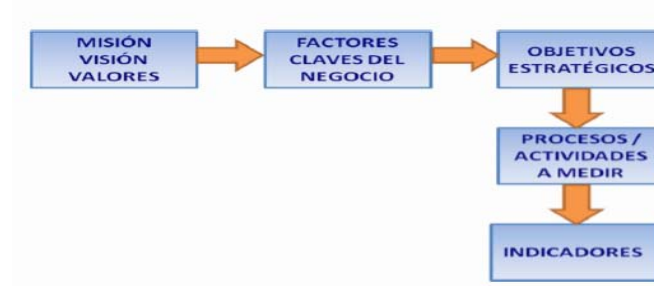


Figura 3. Metodología para diseñar un sistema de indicadores

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, al conocimiento sólido de todos los procesos mencionados en el gráfico, para realizar el diseño de un indicador de gestión debe considerarse los siguientes aspectos:

1. El objetivo estratégico que se pretende medir con el indicador y su prioridad. Para ello es necesario saber: ¿Qué se espera obtener del indicador? ¿Cuál es su finalidad? ¿Qué busca medir? ¿Qué uso se espera dar? ¿Por qué es importante su construcción y análisis? ¿Por qué el indicador es adecuado para cumplir el objetivo que se espera de él?
2. El soporte y formato del indicador en base a la tecnología empleada.
3. El método de medición (encuestas, clientes, etc.) a medir. Para ello es necesario saber, ¿Cómo se mide el indicador? ¿Cómo se expresa el indicador? ¿Esta puede ser: porcentaje, razón, etc.?
4. La frecuencia y tamaño de la muestra en la realización de mediciones del indicador. La frecuencia se determinará en función de la naturaleza de la

actividad y de la importancia del objetivo a medir. Es bueno plantearse las siguientes interrogantes: ¿Cada cuánto tiempo debe ser calculado el indicador? ¿Con qué frecuencia? (censal, anual, trimestral, mensual, diaria)

5. Los valores mínimos aceptables a obtener en las mediciones.
6. La función de la organización responsable de la realización y sus análisis. Para ello hay que identificar claramente el cargo o persona responsable de generar la medición del indicador con la periodicidad establecida
7. La periodicidad en la realización de análisis y seguimiento de la información obtenida y la comunicación de resultados a las funciones afectadas.
8. La función de la organización responsable de asegurar el cumplimiento de los resultados medidos por el indicador y adoptar planes de acción ante posibles desviaciones. Para ello hay que identificar claramente el cargo o persona responsable de llevar un control sobre las mediciones al indicador y tomar las acciones necesarias cuando los resultados no sean satisfactorios.
9. Definición de variables de la fórmula: ¿Cuáles son las variables que componen el indicador? ¿Cuál es el concepto de estas variables?
10. Aspectos metodológicos: ¿Cuál es la metodología de recolección y procesamiento de la variable y del indicador calculado? ¿Los datos cómo están presentados?, Cuál es su desagregación? ¿Qué aspectos deben ser tenidos en cuenta para su análisis? ¿Contra qué información puede ser comparado los resultados del indicador?
11. Manejo y presentación de los indicadores. Se debe considerar lo siguiente:
 - 11.1. Fecha de la medición: Fecha exacta en la cual se realiza la medición del

indicador de acuerdo con la periodicidad establecida.

11.2.Meta: Valor de la meta establecida en la formulación de los indicadores.

11.3.Logro: Valor obtenido en la medición del indicador en la fecha

11.4.% de logro: División entre el logro y la meta.

11.5.Observaciones del resultado: Según lo establecido en los rangos de evaluación y lo obtenido en el % de logro

11.6.Acciones de mejoramiento requerida: Acciones a desarrollar para mejorar el resultado del indicador, si se trata de indicadores estratégicos, estos deben estar alineados a los planes de acción por áreas.

11.7.Responsable: Cargo o persona responsable de ejecutar las acciones de mejoramiento requeridas.

11.8.Fecha límite: Fecha máxima para la ejecución de las acciones

11.9.Estado de las acciones: Cumplido, no cumplido, en desarrollo, sin iniciar

El análisis de los indicadores debe concentrarse siempre en las tendencias mas que en medidas concretas y, por supuesto, debe estar orientado hacia la mejora continua mediante el análisis de la información obtenida y el establecimiento de planes de acción cuando no se alcance los valores considerados satisfactorios.

Diseño y Construcción de Indicadores

Metodología para la construcción de los indicadores

Toda propuesta de trabajo requiere del establecimiento de una metodología que ayude a sistematizar el trabajo y que aporte los puntos clave para desarrollar con éxito los objetivos que se persiguen. Por este motivo, en este apartado analizamos la metodología necesaria para la construcción eficaz de una batería de indicadores. Asimismo, el procedimiento debe alcanzar el máximo consenso entre todos los miembros de la organización y la terminología utilizada debe ser comprensible y aceptada por dicho conjunto. Es otras palabras, la información que del sistema se

derive no puede presentar ninguna confusión que lleve a interpretaciones equívocas entre los distintos niveles organizativos.

La metodología general para establecimiento de indicadores de gestión, se muestra a continuación:

1. Contar con objetivos y estrategias (Planificación): Es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecidas las estrategias que se emplearán para Lograr los objetivos. Ellos nos dan el punto de llegada, las características del resultado que se espera. Se entiende por cuantificar un objetivo o estrategia la acción de asociarle patrones que permitan hacerla verificable.

Estos patrones son:

- Atributo: Es el que identifica la meta.
- Escala: Corresponde a las unidades de medida en que se especificará la meta.
- Status: Es el valor actual de la escala, el punto de partida.
- Umbral: Es el valor de la escala que se desea alcanzar.
- Horizonte: Hace referencia al período en el cual se espera alcanzar el umbral.
- Fecha Iniciación: Cuando se inicia el horizonte.
- Fecha Terminación: Finalización de lapso programado para el logro de la meta.
- Responsable: Persona que tendrá a su cargo la ejecución de la estrategia o logro de la meta.

2. Identificar factores críticos de éxito: Son aquellos aspectos que son necesarios mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o labor que se pretende adelantar.

- Concepción
- Monitoreo
- Evaluación final de la gestión

3. Establecer Indicadores Para Cada Factor Crítico De Éxito

4. Determinar, para cada indicador, estado, umbral y rango de gestión: Es necesario determinar para cada indicador, estado, umbral y rango de gestión:

ESTADO: Valor inicial o actual del indicador.

UMBRAL: Es el valor del indicador que se requiere lograr o mantener.

RANGO DE GESTION: Es el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar.

5. Diseñar la medición: Consiste en determinar las fuentes de información, frecuencia de medición, presentación de la información, asignar responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información.

6. Determinar y asignar recursos: La medición se incluye e integra al desarrollo del trabajo, sea realizada por quien ejecuta el trabajo y esta persona sea el primer usuario y beneficiario de la información. Este acompañamiento es temporal y tiene como fin apoyar la creación y consolidación de la cultura de la medición y el autocontrol.

Los recursos que se empleen en la medición deben ser parte de los recursos que emplean en el desarrollo del trabajo o del proceso.

7. Medir, aprobar, y ajustar el sistema de indicadores de gestión.

8. Estandarizar y formalizar: Es el proceso de especificación completa, documentación, divulgación e inclusión entre los sistemas de operación del negocio de los indicadores de gestión. Es durante esta fase que se desarrollan y quedan definidos y formalizados los manuales de indicadores de gestión del negocio.

9. Mantener y mejorar continuamente: Lo único constante es el cambio y esto genera una dinámica muy especial en los sectores y en las organizaciones, el sistema de indicadores de gestión debe ser revisado a la par con los objetivos, estrategias y procesos de las empresas. Hacer mantenimiento al sistema es básicamente, darle continuidad operativa y efectuar los ajustes que se deriven del permanente monitoreo del sistema de la empresa y de su entorno.

Mejorar continuamente significa incrementar el valor que el sistema de indicadores de gestión agrega a las personas usuarias; es hacerlo cada vez más

preciso, ágil, oportuno, confiable y sencillo.

El Balanced Scorecard O Cuadro De Mando Integral

Es una herramienta de gestión que permite "monitorizar" mediante indicadores, el cumplimiento de la estrategia desarrollada por la dirección, a la vez que permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos.

Es una herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporciona a la alta dirección y a las funciones responsables, una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. La información aportada por el cuadro de mando integral, permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización.

El Balanced Scorecard como sistema de gestión

El Balanced Scorecard (BSC) pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones, los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo.

El BSC debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocio, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores están equilibrados entre los resultados y los inductores que impulsan la actuación futura. Y el BSC esta equilibrado entre las medidas objetivas y fácilmente cuantificadas de los resultados y las subjetivas, y en cierto modo crítico, inductor de la actuación de los resultados.

Las empresas innovadoras están utilizando el enfoque de medición del Balanced

Scorecard como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo y para llevar a cabo procesos de gestión decisivos como:

1. Clarificar y traducir la visión y la estrategia: El proceso del cuadro de mando empieza cuando el equipo de alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos, en los que ha decidido competir.

Una vez se han establecido los objetivos de clientes y financieros, la organización identifica los objetivos y los indicadores para su proceso interno. La vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento revela la razón fundamental para realizar inversiones importantes en el perfeccionamiento de empleados, en tecnología y sistemas de información y en procedimientos organizativos.

2. Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos: Los objetivos e indicadores estratégicos deben ser comunicados a través de toda la organización, ya sea por medio de boletines internos de una empresa, los tableros de anuncios, videos e incluso de forma electrónica, a través de ordenadores personales e instalados en red.

La comunicación sirve para dar a conocer a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito. Al final del proceso de comunicación y vinculación, todo el mundo en la organización debe comprender los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio, así como la estrategia para conseguir estos objetivos.

3. Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas: Para alcanzar los objetivos de una organización, los directivos deben identificar objetivos de extensión para sus clientes, procesos internos y objetivos de formación crecimiento.

Una vez que se han establecido los objetivos de extensión, los directivos pueden alinear su calidad estratégica, tiempo de respuesta e iniciativa de reingeniería para conseguir los objetivos de avances. De esta forma, el Cuadro de Mando Integral

proporciona la justificación, el enfoque y la integración necesaria para los programas de mejora continua, reingeniería, etc.

El proceso de planificación y de gestión del establecimiento de los objetivos permite a la organización:

- Cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar.
- Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados.
- Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del cuadro de mando integral.

4. Aumentar el feedback y la formación estratégica: El énfasis sobre la causa-efecto a la hora de construir un Cuadro de Mando introduce sistemas de pensamiento dinámico. Permite que individuos de diversas partes de una organización comprendan la forma en que encajan las piezas, la forma en que su papel influye en los demás e, incluso, en toda la organización.

Las organizaciones en la era de la información operan hoy en unos entornos más turbulentos, y la alta dirección necesita recibir el feedback sobre unas estrategias más complicadas. La estrategia planificada, aunque se inicio con la mejor de las intenciones y con la mejor información y conocimientos disponibles, puede que ya no sea apropiada o válida para las condiciones actuales.

En unos entornos que cambian tan frecuentemente, pueden surgir nuevas estrategias de capitalización de oportunidades o de contrarrestar amenazas, que no se preveían cuando se articulo el plan estratégico inicial. Es frecuente que las ideas para aprovechar nuevas oportunidades procedan del personal que se encuentra muy abajo en la organización. Sin embargo los sistemas de gestión comunes no animan ni facilitan la comprobación de la estrategia en entornos cambiantes, es ahí donde radica la importancia del feedback y la formación estratégica dentro de la organización.

Definición de términos

En toda investigación se trabaja con una serie de conceptos que poseen significados específicos, tales significados no son siempre evidentes, puesto que pueden prestarse confusiones o malentendidos, debido a que cada quién interpreta los conceptos de acuerdo a lo que conoce, por esto es preciso darles acepciones distintas a las de uso común. Además muchas veces el investigador debe crear conceptos para definir fenómenos que estudia; y de esta forma dar a entender una información precisa con respecto a su investigación.

En este sentido, Tamayo y Tamayo (1.995) explica que “todo investigador debe hacer uso de conceptos para poder organizar sus datos y percibir las relaciones que hay entre ellos” (p.195).

A continuación se muestra una serie de conceptos y términos básicos que determinan su significado dentro de la investigación:

Balanced Scorecard: Es una técnica que combina medidas financieras claves con inductores operacionales; vinculando los sistemas internos y los procesos de forma tal que se satisfaga a los clientes y accionistas.

Control: Comprobación, inspección, regulación dirección o mando de cualquier actividad organizacional o no organizacional.

Clientes: El proceso de BSC señala la identificación de sus clientes, muy claro en el sector privado, pues son los que pagan por los productos o servicios. En el gobierno y las organizaciones sin fines de lucro, los clientes pueden ser los contribuyentes; los receptores de los productos o servicios de la organización o la unidad; los patrocinadores de la fundación, etc.

Estrategia: El conjunto de objetivos, fines o metas, así como de las políticas y planes más importantes para alcanzar estos objetivos, establecidos de tal modo que quede

definido en qué clase de negocio opera la empresa o en cuál va a operar, y que tipo de empresa es o va a hacer. (J. Anzizu).

Factores críticos de éxito: Los factores de éxito clave de la organización. De tres a cinco áreas en las cuales una organización se debe enfocar para lograr su Visión. Pueden ser debilidades principales que deben ser corregidas antes de que se puedan lograr otras metas. No son tan específicos como las estrategias. Los factores claves de éxito algunas veces son llamados críticos.

Indicadores: Magnitud utilizada para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos, en la ejecución de un proyecto, programa o actividad. Resultado cuantitativo de comparar dos variables.

Mapa de estrategia: Una herramienta visual en dos dimensiones para diseñar estrategias e identificar metas estratégicas.

Operalización De Variables /Cuadro Técnico Metodológico.

Se refiere a la interrelación de los objetivos entre si, sirviendo como base fundamental para el establecimientos de las preguntas a formular para el desarrollo de los objetivos.

A continuación se presenta el cuadro técnico metodológico.

Objetivo General: Diseñar un modelo de indicadores de gestión que permitan mejorar el desempeño de las asociaciones cooperativas de servicios que laboran en la planta de distribución PDVSA Yagua.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CATEGORIA	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS Y TECNICAS	FUENTES
1.- Determinar si las Asociaciones Cooperativas de Servicios que laboran en la Planta de Distribución de PDVSA Yagua llevan a cabo una planificación estratégica para apoyar su desempeño.	Planificación estratégica.	Conocimiento y Existencia de planificación estratégica.	1,2,3,4 y 5	CUESTIONARIO	Cooperativas de Servicios que laboran en la Planta de Distribución PDVSA Yagua.
		Confiabilidad del establecimiento y alcance de los objetivos propuestos	6,7		
		Evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos	8 y 9		
2.- Identificar los factores críticos que afecten el desempeño de los principales procesos llevados a cabo por las Cooperativas.	Desempeño	Logro de Objetivos	18	CUESTIONARIO	Cooperativas de Servicios que laboran en la Planta de Distribución PDVSA Yagua.
	Factores Críticos	Matriz DOFA	10,11 12,13 14,15 16,17		
3.- Determinar la necesidad de implementar un modelo de indicadores de gestión para las asociaciones Cooperativas de Servicios que laboran en la Planta de Distribución de PDVSA Yagua	Indicadores de Gestión aplicables a las Cooperativas	Resultados Matriz Dofa	19, 20 21,22 23	CUESTIONARIO	Cooperativas de Servicios que laboran en la Planta de Distribución PDVSA Yagua.

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO III

Marco Metodológico

La metodología es el proceso sistemático que orienta al investigador en el desarrollo del estudio, comprende los métodos, técnicas y procedimientos que le permiten recaudar los datos, procesarlos para convertirlos en información, para después proceder al análisis de la misma y su interpretación en función del problema que se investiga, lo que lleva a comprobar los hechos planteados y buscar los medios necesarios para solucionarlos. Según Orozco y otros (2002, P.40) “La metodología corresponde al establecimiento de una sustentación procedimental - técnica, cualitativa o cuantitativa de la investigación a fin de precisar el método, los medios y las habilidades y destrezas utilizadas para la realización del estudio.” Resaltando que la metodología, viene siendo la descripción de las herramientas con las cuales se realizará el estudio; los pasos y procedimientos ordenados que conducen a demostrar la exactitud, significancia y confiabilidad del acontecimiento que se investiga.

Naturaleza de la Investigación

La presente investigación fue realizada siguiendo el enfoque cuantitativo, el cual permite medir las características, causas y consecuencias del fenómeno en estudio, a través de un análisis porcentual con el fin de establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población. Al respecto, Hernández y otros (2006 p. 115), definen el Enfoque Cuantitativo como: “El paradigma que utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente. Confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística.”

Tipo de Estudio

El presente estudio, por su intención de diseñar una propuesta se enmarca en la modalidad de proyecto factible, el cual según Orozco y otros (2002 p.15) consiste “En la producción de tecnología blanda y constituye una alternativa de solución viable para la situación planteada”

Atendiendo a lo anteriormente mencionado, esta investigación asumió los criterios que guían un proyecto factible, pues es consecuencia de un diagnóstico sistemático previo, que implica un estudio de factibilidad funcional y de disposición al cambio, por tanto el trabajo fue dirigido a responder a la necesidad que tienen las cooperativas de contar con herramientas administrativas, contables y financieras que le aseguren el éxito de su gestión en el mediano y largo plazo, para ello el investigador diseñó un modelo de indicadores de gestión para las asociaciones cooperativas de servicios que laboran en la Planta de Distribución PDVSA Yagua.

En este orden de ideas, el presente trabajo, parte de un estudio de campo y está soportado por una investigación documental o bibliográfica la cual permite sustentar teóricamente el estudio y la propuesta. Dicho proceso se basa en varias fases: diagnóstico, la cual permite identificar el problema estudiado; diseño, que consiste en plantear la propuesta y la factibilidad que viene dada en función del análisis de la disponibilidad de recursos para ejecutar el proyecto.

Método de Investigación

Para Méndez (2001 p. 142), “el método lo constituye el conjunto de procesos que el hombre debe emprender en la investigación y demostración de la verdad” En tal sentido, el método viene a ser la forma en que se realiza la investigación, los pasos, pautas y directrices que guiarán el desarrollo del estudio; el método de una investigación intenta dar de una manera clara y no ambigua respuestas a las preguntas planteadas.

La presente investigación se orientó, entre otros, en el método del análisis con el cual se estudia el fenómeno parte por parte para luego establecer los nexos y

vinculaciones necesarias que permitieran dar solución al problema; Méndez (Ob cit), acota: “El conocimiento de la realidad puede obtenerse a partir de la identificación de las partes que conforman el todo” (p.147). Se distinguen y separan las partes de un todo para conocer sus principios y fundamentos, razón por la cual se consideró útil el método del análisis en este estudio, porque éste ayudo al investigador a conocer cada elemento que influye.

Así mismo, se hace uso de la síntesis como método que complementa al anterior, para relacionar cada elemento entre sí, saber cómo se comportan y dar explicaciones sobre ello. Los métodos anteriormente mencionados facilitaron el análisis del estudio.

Población

La población es cualquier conjunto de elementos que poseen una o más características comunes las cuales conforman el objeto de estudio de una investigación. Señala Tamayo (1.999 p.92), que “Población es la totalidad del fenómeno estudiado en donde las unidades de población poseen una característica en común, la cual estudia y da origen a los datos de la investigación.” La población seleccionada para el presente estudio estuvo conformada por las tres cooperativas de servicios de mantenimiento que laboran en la Planta de Distribución PDVSA Yagua, cuyo contrato de ejecución es de dos años. Para efectos de esta investigación las mismas serán denominadas con las letras A, B, C.

La Cooperativa de Servicios “A”, esta compuesta por 25 socios.

La Cooperativa de Servicios “B” esta conformada por 15 Socios, y

La Cooperativa de Servicios “C” constituida por 20 asociados.

Esto da un total de 60 personas que pertenecen a las tres Cooperativas de Servicios que actualmente laboran en la Planta de Distribución PDVSA Yagua.

Muestra

La muestra es la selección de algunos elementos de la población con la intención de averiguar algo sobre ella, y analizar su conducta o comportamiento. Tamayo, (1.999 p. 115) define a la muestra como: “El conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en la totalidad de una población, universo o colectivo partiendo de la observación de una fracción de la población considerada.”

En efecto, en este caso se trabajo con una muestra aleatoria, en donde cada combinación de las unidades de muestreo de la población tuvo la misma probabilidad de ser escogida, ya que las mismas presentan características homogéneas. Por lo tanto, la selección de la muestra de esta investigación, se realizó tal como lo expone Tamayo (1999 p. 119), en donde “la muestra se debe tomar del 33,33 por ciento de la población, porque es la aproximación más cercana y de más veracidad”

En función de lo anterior, la muestra quedo conformada por 20 personas las cuales son miembros de las tres cooperativas en estudio.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para la recolección de la información requerida y desarrollo del estudio, el investigador empleo y aplico distintas técnicas e instrumentos que lo auxiliaron en la obtención y recopilación de datos; es por ello que Cerda (2000 p. 229), define técnicas como el “Conjunto de reglas u operaciones para el manejo de los instrumentos” en donde la técnica no es más que las distintas formas de acceder a la información, resaltando que la técnica es el procedimiento a seguir y el instrumento la herramienta para recopilar la información.

Por considerarse la vía de investigación que mejor se adaptó a la naturaleza del fenómeno estudiado, los objetivos y la problemática planteada, la técnica empleada en la realización del estudio fue, entre otras, la encuesta, ya que la misma permitió la recopilación de datos de un determinado grupo de personas relacionadas con el problema en estudio, donde el investigador pudo estar presente o no en la aplicación de la misma.

Siguiendo estas directrices, para recoger y almacenar la información, el investigador empleó como instrumento el cuestionario. De acuerdo con Cerda (2000 p. 311) el cuestionario “se trata de un conjunto de preguntas escritas, rigurosamente estandarizadas, las cuales deben ser también respondidas en forma escrita” el autor explica que las preguntas formuladas deberán dar respuestas a las exigencias del problema formulado y los objetivos del mismo; y estas respuestas se contestarán de manera escrita. El investigador diseñó y aplicó un cuestionario dirigido a las tres asociaciones cooperativas de servicios de mantenimiento de áreas verdes que laboran en la Planta de Distribución PDVSA Yagua, con el propósito de obtener información pertinente que dé respuesta a todas las interrogantes planteadas y faciliten la solución de las mismas.

En el cuestionario se formularon veinte tres (23) preguntas cerradas. Las preguntas cerradas tienen categorías o alternativas de respuestas que han sido delimitadas (Si/No) es decir, no le dan oportunidad al encuestado de dar opiniones, sino que entre las preguntas deberá escoger la que describe más adecuadamente su respuesta.

CAPÍTULO IV

Análisis e Interpretación de los Resultados

Una vez aplicada las técnicas de recolección de datos, el investigador procedió a analizar e interpretar los resultados arrojados por la aplicación del instrumento de tipo cuestionario.

Según Sabino (1.995), indica que el análisis e interpretación de los resultados “tiene como objetivo final construir con ello cuadros estadísticos, procedimientos generales y gráficos ilustrados de tal modo que sinteticen sus valores y puedan a partir de ellos extraerse enunciados teóricos” (p. 192).

En este sentido, las técnicas de análisis de la información son todos los procedimientos y las distintas operaciones que siguen los investigadores para tratar, analizar los datos, y procesarlos para luego convertirlos en información precisa y confiable que arroje la mayor cantidad de alternativas o soluciones para el problema que dio origen al estudio. El análisis de la información permite ver todas las partes y elementos del problema, facilitando su comprensión e interpretación. Los datos en este estudio fueron analizados cualitativa y cuantitativamente.

Para el análisis cuantitativo de los datos obtenidos de los cuestionarios, se emplearon las técnicas de estadística descriptiva, la cual permitió al investigador organizar los datos en tablas de frecuencias y porcentajes, así como en gráficos de tipo circular, en dichas tablas se puede apreciar de una manera más clara y precisa las frecuencias obtenidas para cada variable.

En este orden de ideas, Morles (1998 p.192) señala que los cuadros de frecuencia consisten en “distribuciones de espacios con datos que puedan leerse fácilmente”; detallando que el uso de tablas de frecuencia facilita la visualización de los datos y, por ende, su percepción. En cuanto a los gráficos de tipo circular, el mismo autor argumenta que éstos se elaboran a partir de un círculo dividido en sectores, cada uno representando una fracción del porcentaje total. Ambas técnicas permiten al

investigador recoger la información y mostrarla de forma que pueda ser entendida por cualquier individuo sin necesidad de que éste tenga amplios conocimientos del tema.

Posteriormente a la tabulación de los datos y los análisis de los mismos se procedió al análisis cualitativo de dichos datos. Se realizó entrevista a los presidentes de las Cooperativas para comprender el alcance que se le desea dar al modelo de indicadores de gestión. La entrevista a los responsables de departamento permitió obtener información referente a la misión, alcance, funciones y controles que estos realizan actualmente; esta entrevista, fue dirigida a los responsables de procesos y/o personal con participación clave dentro del departamento de acuerdo a la información obtenida en las entrevistas previas. Para cada proceso se definieron las estrategias tomando como base los resultados obtenidos en la entrevista para definir la misión y los puntos críticos de control para garantizar el correcto funcionamiento del proceso.

En estos puntos de control se utilizó la herramienta de análisis y modo de efecto de falla para el análisis de las fallas reales o potenciales que pueden ocurrir tomando como referencia los problemas recurrentes, situaciones puntuales y riesgos detectados por los trabajadores. Posteriormente, se analizaron las causas de estas posibles causas en aspectos como maquinarias, materiales, métodos, mano de obra y recursos financieros, para poder establecer los efectos de estas fallas tanto en el proceso estudiado como en aquellos procesos con los cuales interactúan. Finalmente, se definieron las estrategias a seguir para contrarrestar los efectos y/o prevenir la ocurrencia de las fallas detectadas, tomando en cuenta los recursos con los cuales cuenta la organización.

Estos resultados, mas los obtenidos a través del cuestionario aplicado, permitieron realizar la propuesta y llegar a las conclusiones, dándole solución a la problemática expuesta por el investigador.

A continuación se muestran los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

Objetivo N° 01. Determinar si las Asociaciones Cooperativas de Servicios que

laboran en la Planta de Distribución de PDVSA Yagua llevan a cabo una planificación estratégica ordinaria y periódica para apoyar su desempeño.

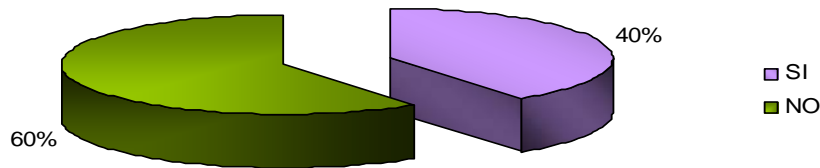
Ítem 1: ¿Conoce usted, la misión y visión de la Cooperativa a la cual pertenece?

Cuadro 1. Misión y visión

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	40
NO	12	60
TOTAL	20	100

Fuente: El investigador, (2011)

Gráfico 1. Misión y visión



Fuente: El investigador, (2011)

A partir de la información recopilada se comprobó que tan solo el cuarenta por ciento (40%) de los encuestados, conoce la misión y visión de la Cooperativa a la cual pertenece, mientras que el sesenta por ciento (60%) restante asegura ignorarlas; esta minoría que afirma conocer la misión y visión de la organización esta integrada por los presidentes de las Cooperativas.

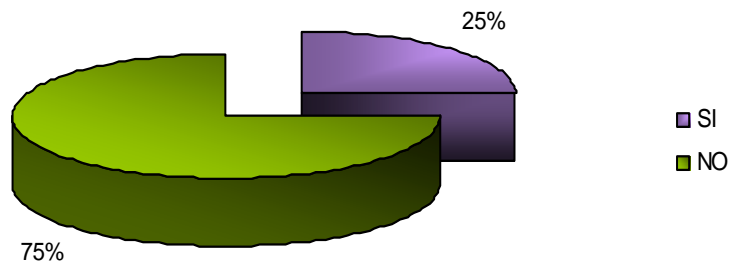
Ítem 2: ¿Conoce usted, las políticas organizacionales de la Cooperativa a la cual pertenece?

Cuadro 2. Políticas organizacionales

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	25
NO	15	75
TOTAL	20	100

Fuente: El investigador, (2011)

Gráfico 2. Políticas organizacionales.



Fuente: El investigador, (2011)

De acuerdo a los resultados obtenidos, el veinticinco por ciento (25%) de los encuestados manifiesta conocer las políticas de la Cooperativa a la cual pertenecen, sin embargo existe un cuarenta por ciento (75%) de la muestra que indican no conocer dichas políticas. Por lo tanto se observa que existe gran desconocimiento de las Políticas Organizacionales de las Cooperativas a las cuales pertenecen.

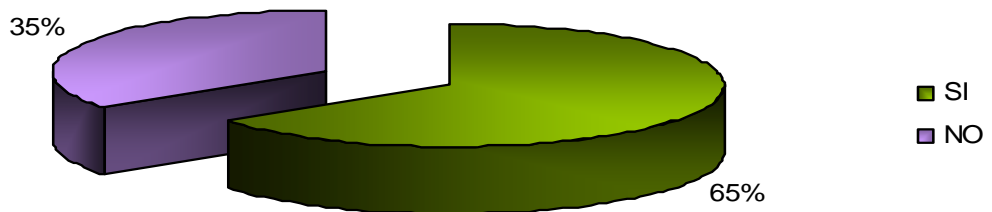
Ítem 3: ¿Conoce usted, que es la Planificación Estratégica?

Cuadro 3. Conocimiento sobre la Planificación Estratégica.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	13	65
NO	7	35
TOTAL	20	100

Fuente: El investigador, (2011)

Gráfico 3. Conocimiento sobre la Planificación Estratégica.



Fuente: El investigador, (2011)

Los resultados obtenidos revelan que el sesenta y cinco por ciento (65%) del total de los encuestados conocen que es la planificación estratégica, mientras que el treinta y cinco por ciento restantes desconoce que es la Planificación Estratégica. Sin embargo, debe resaltarse que más de la mitad de los encuestados afirman conocer que es la Planificación Estratégica y sus usos.

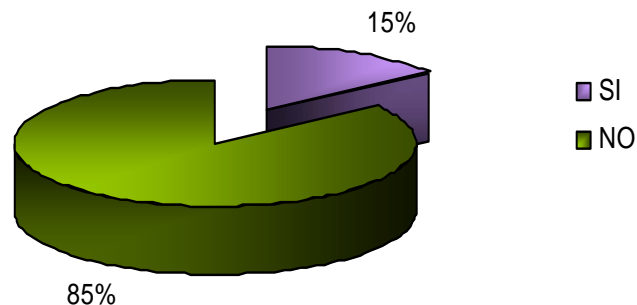
Ítem 4: ¿La Cooperativa para la cual usted labora lleva a cabo una Planificación Estratégica?

Cuadro 4. Planificación Estratégica llevada por las Cooperativas.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	15
NO	17	85
TOTAL	20	100

Fuente: El investigador, (2011)

Gráfico 4. Planificación Estratégica llevada por las Cooperativas.



Fuente: El investigador, (2011)

A partir de la información recopilada, se revela que solo el quince por ciento de los encuestados conoce que la Cooperativa para la cual labora lleva a cabo una planificación estratégica para el desarrollo de sus operaciones y la gran mayoría representada por el ochenta y cinco por ciento restante desconoce si su cooperativa lleva a cabo una planificación estratégica para apoyar su desempeño.

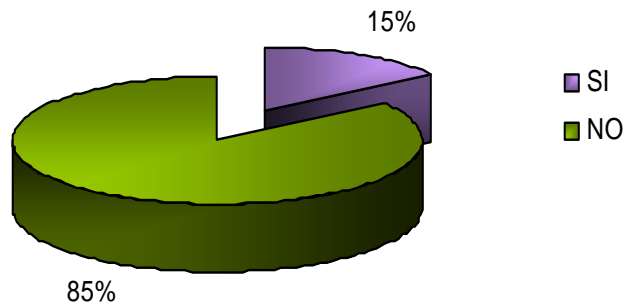
Ítem 5: ¿Conoce usted la estrategia gerencial de la Cooperativa a la cual pertenece?

Cuadro 5. Conocimiento de la Estrategia Gerencial de la Cooperativa

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	15
NO	17	85
TOTAL	20	100

Fuente: El investigador, (2011)

Gráfico 5. Conocimiento de la Estrategia Gerencial de la Cooperativa



Fuente: El investigador, (2011)

Al igual que el ítem anterior se observa que solo el quince por ciento de los encuestados conoce la Estrategia Gerencial que lleva la Cooperativa para la cual labora y la gran mayoría representada por el ochenta y cinco por ciento restante desconoce si su cooperativa la Estrategia Gerencial de la Cooperativa para apoyar su desempeño.

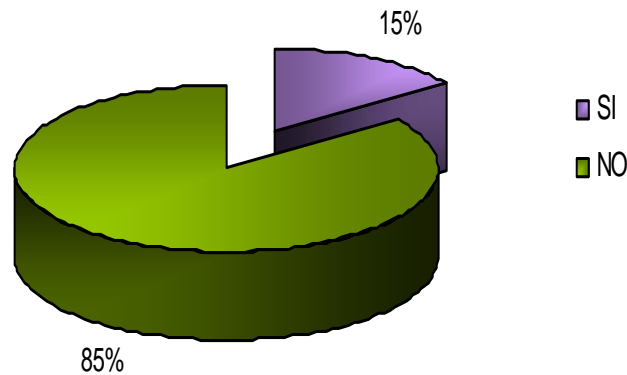
Ítem 6.- ¿Conoce usted los objetivos estratégicos de la Cooperativa a la cual pertenece?

Cuadro 6. Conocimiento de los Objetivos Estratégicos de la Cooperativa

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	15
NO	17	85
TOTAL	20	100

Fuente: El investigador, (2011)

Gráfico 6. Conocimiento de los Objetivos Estratégicos de la Cooperativa



Fuente: El investigador, (2011)

Los resultados evidencian una vez más que existe un gran desconocimiento por parte de la mayoría de los encuestados sobre el uso de las herramientas básicas de gestión, pues el ochenta y cinco por ciento, desconoce los objetivos estratégicos formulados por la cooperativa para la cual labora. Solo el quince por ciento restante afirma si conocerlos.

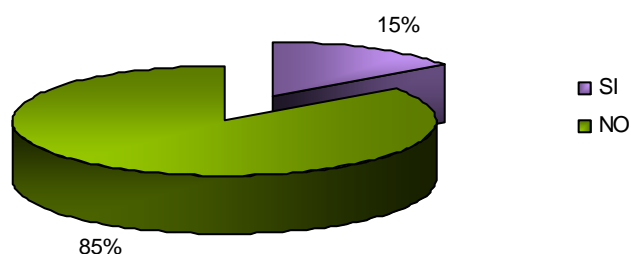
Ítem 7: ¿Es confiable el alcance de los objetivos propuestos?

Cuadro 7. Confiabilidad del alcance de los Objetivos Propuestos

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	15
NO	17	85
TOTAL	20	100

Fuente: El investigador, (2011)

Gráfico 7. Confiabilidad del alcance de los Objetivos Propuestos



Fuente: El investigador, (2011)

En línea con los resultados obtenidos del ítem anterior solo aquellos que conocen los objetivos estratégicos propuestos por la Cooperativa para la cual laboran afirmaron que el alcance de dichos objetivos es confiable, estos corresponden al quince por ciento de la muestra en estudio. El resto de los encuestados representados por el ochenta y cinco por ciento (85%) desconoce si el alcance de los objetivos propuestos es confiable.

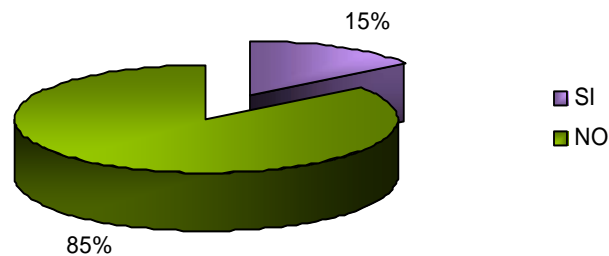
Ítem 8: ¿Considera usted, que los objetivos perseguidos por la Cooperativa donde usted labora son cuantificables?

Cuadro 8. Los Objetivos de la Cooperativa son cuantificables

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	30
NO	14	70
TOTAL	20	100

Fuente: El investigador, (2011)

Gráfico 8. Los Objetivos de la Cooperativa son cuantificables.



Fuente: El investigador, (2011)

La mayoría de los encuestados considera que los objetivos perseguidos por las Cooperativas no pueden ser cuantificables, esto se evidencia en el gráfico donde un ochenta y cinco por ciento (85%) de la muestra así, sin embargo y el porcentaje restante (15%) aseguró que los objetivos si pueden ser cuantificables.

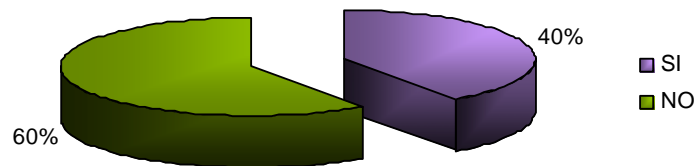
Ítem 9: ¿Considera usted, que la misión y visión de la Cooperativa proporcionan una guía general para el desempeño futuro de la misma estableciendo claramente los objetivos a corto y largo plazo?

Cuadro 9. Misión y Visión de la Cooperativa como guía para el desempeño futuro de la misma.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	40
NO	12	60
TOTAL	20	100

Fuente: El investigador, (2011)

Gráfico 9. Misión y Visión de la Cooperativa como guía para el desempeño futuro de la misma.



Fuente: El investigador, (2011)

En este gráfico se aprecia como el cuarenta por ciento (40%) de los encuestados indican que la misión y visión de la Cooperativa proporcionan una guía general para el desempeño futuro de la misma estableciendo claramente los objetivos a corto y largo plazo. Solo un cuarenta por ciento (40%) aseguro que no es así. Estos resultados pueden vincularse con los obtenidos en el ítem N° 01 y se infiere que sólo los que conocen la misión y visión de la cooperativa pueden afirmar que si son una guía para el establecimiento de los objetivos.

Objetivo N° 02. Identificar los factores críticos que afecten el desempeño de los principales procesos llevados a cabo por las Cooperativas.

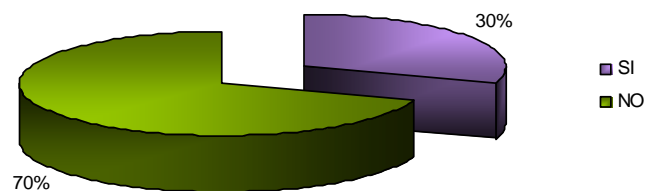
Ítem N° 10 ¿Conoce la misión y visión del departamento o área en la cual usted labora?

Cuadro 10. Misión y Visión del departamento o área.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	30
NO	14	70
TOTAL	20	100

Fuente: El investigador, (2011)

Gráfico 10. Misión y Visión del departamento o área.



Fuente: El investigador, (2011)

A partir de la información recopilada se comprobó que tan solo el treinta por ciento (30%) de los encuestados, conoce la misión y visión del área o departamento donde labora de la Cooperativa a la cual pertenece, mientras que el setenta por ciento (70%) restante asegura ignorarlas; evidenciándose nuevamente un desconocimiento sobre la misión y visión de las distintas áreas que conforman a la cooperativa.

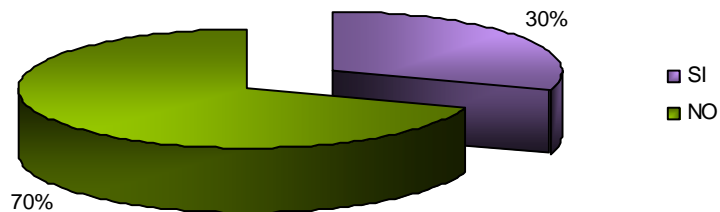
Ítem 11.- ¿Conoce usted, la estrategia del departamento o área en el cual labora y entiende como se vincula con la estrategia gerencial de la Cooperativa?

Cuadro 11. Estrategia del Departamento Vinculada con la Estrategia Gerencial de la Cooperativa.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	30
NO	14	70
TOTAL	20	100

Fuente: El investigador, (2011)

Gráfico 11. Estrategia del Departamento Vinculada con la Estrategia Gerencial de la Cooperativa.



Fuente: El investigador, (2011)

De igual forma que el ítem anterior, solo aquellos encuestados que aseguran conocer la Misión y visión del área o departamento donde laboran conocen y entienden como la estrategia de su departamento o área se vincula con la estrategia gerencial de la Cooperativa, ellos representan el treinta por ciento (30%) de los encuestados, mientras que el setenta por ciento (70%) restante asegura desconocer esta información.

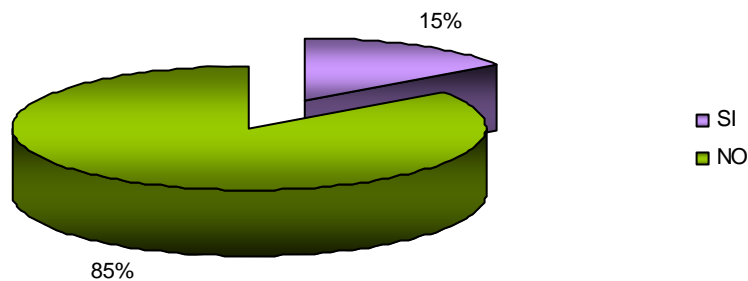
Ítem N° 12 ¿Considera usted, que las actividades operacionales de la Cooperativa están debidamente soportadas y documentadas de acuerdo a las políticas establecidas por la organización?

Cuadro 12. Actividades Operacionales de la Cooperativa soportadas y documentadas.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	15
NO	17	85
TOTAL	20	100

Fuente: El investigador, (2011)

Gráfico 12. Actividades Operacionales de la Cooperativa soportadas y documentadas.



Fuente: El investigador, (2011)

En las Cooperativas encuestadas no se llevan registros de las actividades operacionales que se realizan, esto se evidencia en el gráfico donde un ochenta y cinco por ciento (85%) de la muestra afirma que no son soportados y documentados tales procesos solo un quince por ciento (15%) afirmó que si se llevan registros.

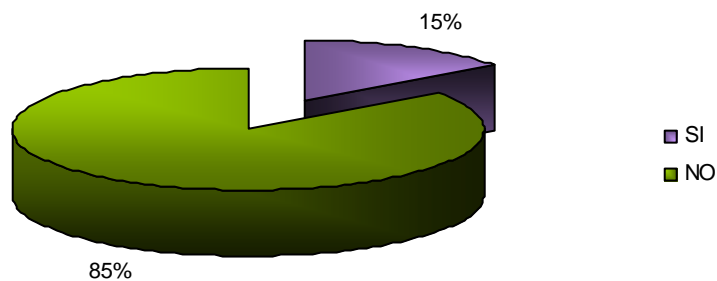
Ítem N° 13.- ¿La Cooperativa a la cual usted pertenece aplica herramientas estratégicas de control?

Cuadro 13. Aplicación de herramientas estratégicas de control por parte de las cooperativas.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	15
NO	17	85
TOTAL	20	100

Fuente: El investigador, (2011)

Gráfico 13. Aplicación de herramientas estratégicas de control por parte de las cooperativas.



Fuente: El investigador, (2011)

Al igual que el anterior, en este gráfico se observa el desconocimiento por parte de la mayoría de los encuestados en relación al uso de herramientas estratégicas para el control de las actividades, esto corrobora que en las Cooperativas, no existe un manejo adecuado de la información por ende la estrategia no puede ser medida y atacada a tiempo.

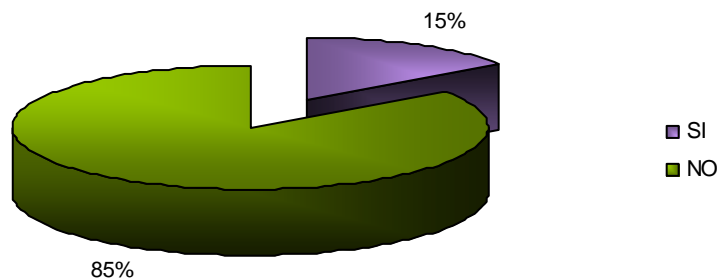
Ítem 14: ¿Conoce usted, si la Cooperativa lleva registros históricos de las actividades y procesos que realiza?

Cuadro 14. Uso de Registros Históricos de las actividades y procesos que realizan las Cooperativas.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	15
NO	17	85
TOTAL	20	100

Fuente: El Investigador, (2011)

Gráfico 14. Uso de Registros Históricos de las actividades y procesos que realizan las Cooperativas.



Fuente: El Investigador, (2011)

Este gráfico revela en un ochenta y cinco por ciento (85%) que las cooperativas no llevan registros históricos de las actividades y procesos que realizan, lo que guarda relación con el gráfico anterior ya que si no existen herramientas de control que sirven de puente para documentar las operaciones menos ha de existir un histórico de las mismas.

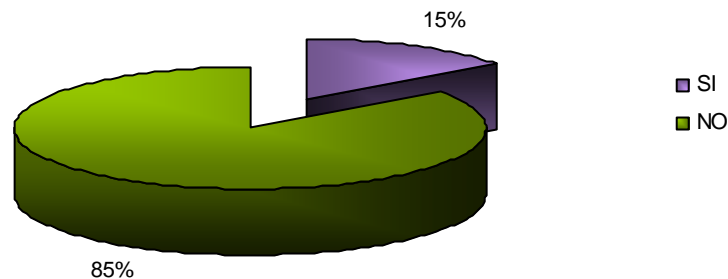
Ítem 15: ¿Conoce usted, si la Cooperativa aplica procedimientos formales para medir los resultados de los procesos operacionales que realiza?

Cuadro 15. Conocimiento sobre el uso de procedimientos formales para medir los resultados de los procesos operacionales.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	15
NO	17	85
TOTAL	20	100

Fuente: El Investigador, (2011)

Gráfico 15. Conocimiento sobre el uso de procedimientos formales para medir los resultados de los procesos operacionales.



Fuente: El Investigador, (2011)

A partir de la información recopilada, el ochenta y cinco por ciento (85%) de los encuestados coincide en que las cooperativas carecen de procedimientos por escrito para medir los procesos, la información se lleva de forma empírica. El quince por ciento (15%) restante afirma que si se tienen procedimientos formales para medir los resultados.

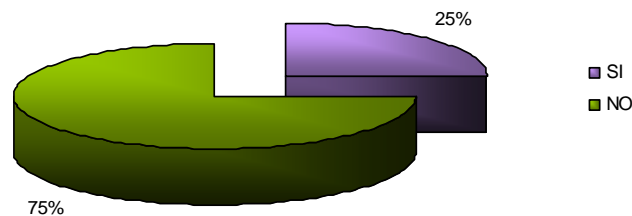
Ítem 16.- ¿Considera usted que la información contable y financiera es veraz y oportuna?

Cuadro 16. Conocimiento sobre la veracidad y oportunidad de la información contable y financiera.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	25
NO	15	75
TOTAL	20	100

Fuente: El Investigador, (2011)

Cuadro 16. Conocimiento sobre la veracidad y oportunidad de la información contable y financiera.



Fuente: El Investigador, (2011)

A pesar de las carencias y debilidades observadas desde el punto de vista administrativo y de control, los resultados revelan que el veinticinco por ciento de los encuestados consideran que la información contable y financiera se obtiene en forma veraz y oportuna, mientras que el porcentaje restante (75%) considera que no es así.

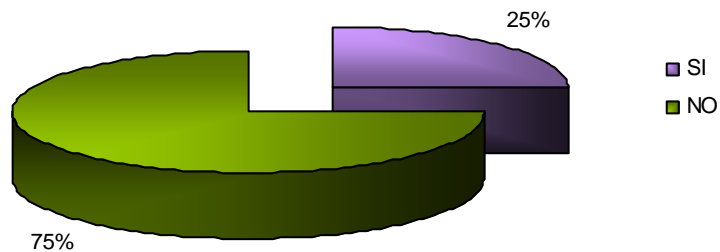
Ítem 17.- ¿Considera usted, que la Cooperativa cuenta con información confiable para la toma de decisiones gerenciales?

Cuadro 17. Información confiable para la toma de decisiones gerenciales.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	25
NO	15	75
TOTAL	20	100

Fuente: El Investigador, (2011)

Gráfico 17. Información confiable para la toma de decisiones gerenciales



Fuente: El Investigador, (2011)

El setenta y cinco por ciento de los encuestados considera que la Cooperativa para la cual labora no cuenta con información confiable para la toma de decisiones gerenciales, esto se debe por la ausencia de control, registros históricos y desconocimiento de los objetivos, alcances y resultados logrados. Por otra parte el veinticinco por ciento de los encuestados restantes aseguraron que su Cooperativa cuenta con información confiable para la toma de decisiones gerenciales.

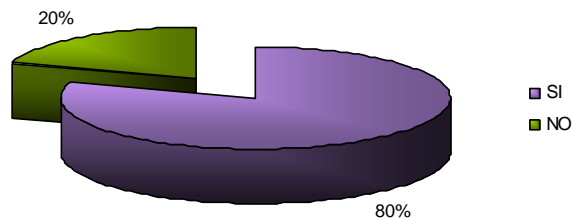
Ítem 18.- ¿Considera usted que sus clientes están satisfechos con los servicios recibidos?

Cuadro 18. Consideración sobre el grado de satisfacción de los clientes con los servicios recibidos.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	16	80
NO	4	20
TOTAL	20	100

Fuente: El Investigador, (2011)

Gráfico 18. Consideración sobre el grado de satisfacción de los clientes con los servicios recibidos.



Fuente: El Investigador, (2011)

Ante esta pregunta la gran mayoría representada por el ochenta por ciento (80%) de los encuestados aseguraron conocer que sus clientes se encuentran satisfechos con los servicios prestados por las cooperativas en estudio. Sólo el veinte por ciento 20% restante considero que los clientes no se encuentran satisfechos por los servicios prestados.

Objetivo N° 03 Determinar la necesidad de implementar un modelo de indicadores de gestión para las asociaciones Cooperativas de Servicios que laboran en la Planta de Distribución de PDVSA Yagua.

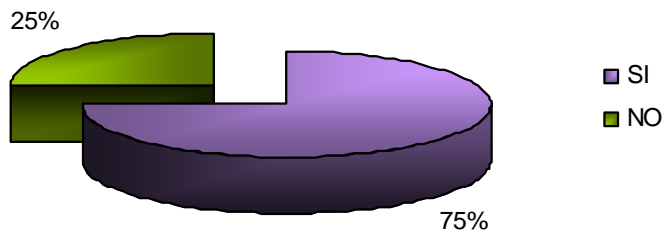
Ítem 19.- ¿Conoce usted, los indicadores de gestión?

Cuadro 19. Conocimiento sobre indicadores de gestión.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	15	75
NO	5	25
TOTAL	20	100

Fuente: El Investigador, (2011)

Gráfico 19. Conocimiento sobre indicadores de gestión.



Fuente: El Investigador, (2011)

De acuerdo con los resultados obtenidos, se observa que existe un setenta y cinco por ciento (75%) de la muestra que conoce los indicadores de gestión pero no los maneja, mientras que el resto de los encuestados que son el veinticinco por ciento (25%) no posee conocimiento del tema.

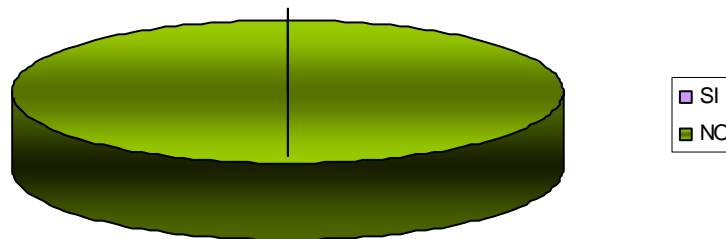
Ítem 20.- ¿Tienen indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos, con metas definidas?

Cuadro 20. Uso de Indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos, con metas definidas.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0
NO	20	100
TOTAL	20	100

Fuente: El Investigador, (2011)

Gráfico 20. Uso de Indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos, con metas definidas.



Fuente: El Investigador, (2011)

A pesar que la mayoría conoce el uso de los indicadores de gestión, las cooperativas encuestadas no tienen indicadores de gestión que le permita medir el cumplimiento de los objetivos con metas definidas y esto se evidencia con los resultados obtenidos donde el cien por ciento (100%) de los encuestados afirmaron que las cooperativas para la cual laboran no posee indicadores de gestión.

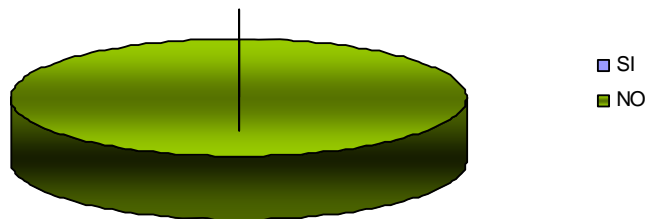
Ítem 21.- ¿Se aplican indicadores en el control de las operaciones realizadas en los diferentes departamentos de la Cooperativa?

Cuadro 21. Uso de indicadores en el control de las operaciones realizadas en los diferentes departamentos de la Cooperativa.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0
NO	20	100
TOTAL	20	100

Fuente: El Investigador, (2011)

Cuadro 21. Uso de indicadores en el control de las operaciones realizadas en los diferentes departamentos de la Cooperativa.



Fuente: El Investigador, (2011)

Al igual que el ítem anterior, se observa como el cien por ciento (100%) de los encuestados corroboran la falta de aplicación de indicadores en todas y cada una de las áreas lo que origina carencia de control y registros históricos para corregir las desviaciones de manera oportuna.

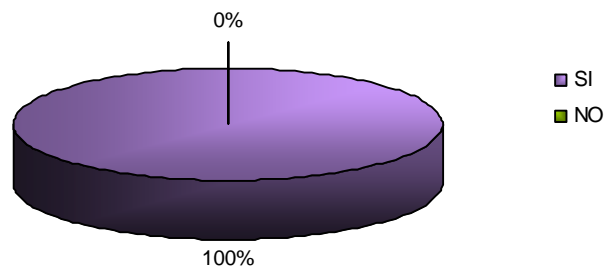
Ítem 22.- ¿Considera usted, que el uso de indicadores es una herramienta necesaria para el control administrativo y gerencial?

Cuadro 22. Uso de indicadores como herramienta necesaria para el control administrativo y gerencial

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	20	100
NO	0	0
TOTAL	20	100

Fuente: El Investigador, (2011)

Gráfico 22. Uso de indicadores como herramienta necesaria para el control administrativo y gerencial



Fuente: El Investigador, (2011)

El cien por ciento (100%) de la muestra considera que los indicadores de gestión son una herramienta necesaria para lograr tener un óptimo control administrativo y para el proceso de toma de decisiones a nivel gerencial.

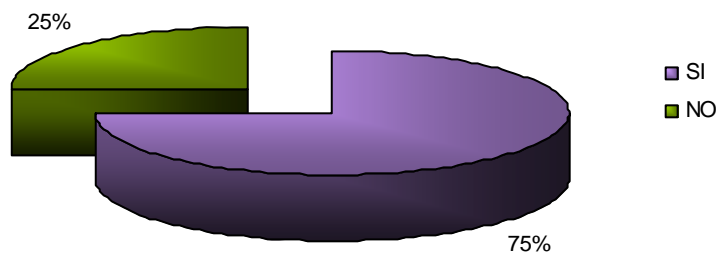
Ítem 23.- ¿La empresa posee un personal capacitado para llevar a cabo el uso de indicadores de gestión?

Cuadro 23. Personal capacitado para llevar a cabo el uso de indicadores de gestión.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	15	75
NO	5	25
TOTAL	20	100

Fuente: El Investigador, (2011)

Gráfico 23. Personal capacitado para llevar a cabo el uso de indicadores de gestión



Fuente: El Investigador, (2011)

Como se puede observar, setenta y cinco por ciento (75%) de la muestra afirma estar capacitado para poner en práctica el uso de indicadores de gestión a pesar de no conocerlo. Por otro lado, existe otro grupo representado por un veinticinco por ciento (25%) que no considera estar capacitado para la aplicación de los mismos.

Interpretación de los resultados.

Considerando los resultados obtenidos una vez aplicado el instrumento, se observa en las tres cooperativas estudiadas una gran debilidad no solo en materia de comprensión e identificación por parte del personal de la misión, visión, políticas y estrategias sino también, en los mecanismos empleados para el registro y tratamiento de los procesos operacionales, lo que trae como consecuencia la ausencia de lineamientos o métodos claros para reflejar la información y llevar a cabo con éxito la estrategia.

En tal sentido, las estadísticas reveladas por la muestra después de haber realizado el estudio y aplicado el instrumento evidencian aspectos claves de suma importancia para las cooperativas con el fin de diseñar un modelo de indicadores de gestión, los cuales se emplearan para medir y reportar la información derivada de la gestión empresarial logrando que dicha información sea confiable para la toma de decisiones certeras y por ende mejorar la rentabilidad de las mismas y garantizar a su vez su sostenibilidad en el tiempo.

Estos aspectos claves son los siguientes:

Las Cooperativas., tienen definida la Misión y Visión organizacional, pero la misma no es conocida y mucho menos entendida por los trabajadores lo que dificulta el logro de los objetivos; el trabajador realiza las actividades desconociendo cual es la meta donde se quiere llegar porque se encuentra totalmente desvinculado de éstas. Razón por la cual es importante que las cooperativas adopten la metodología del uso de indicadores de gestión, los objetivos e indicadores formulados bajo esta premisa se derivan de la misión y visión permitiendo contemplar la actuación de la organización desde diferentes perspectivas.

De igual forma se observa que las cooperativas carecen de estrategias claras y precisas que marquen las acciones a seguir para lograrlas, trayendo esto como consecuencia que no se cumplan los objetivos planteados afectando tanto a la

organización como a los clientes y proveedores.

Por ultimo y no menos importante en el marco de políticas y procedimientos, Las cooperativas no cuentan con un mecanismo que les permita registrar y controlar las actividades operacionales, no tienen registros históricos que sirvan de base para la evaluación del comportamiento de dichas actividades, las mismas no pueden ser medidas lo que impide una información detallada y oportuna para la toma de decisiones. Es decir; la información no es confiable.

Análisis De Los Objetivos Específicos

1.- Determinar si las Asociaciones Cooperativas de Servicios que laboran en la Planta de Distribución de PDVSA Yagua llevan a cabo una planificación estratégica ordinaria y periódica para apoyar su desempeño.

La planificación estratégica es uno de los componentes más importantes para el excelente desenvolvimiento de todas las actividades en la vida de cualquier organización, ya que con una estrategia clara y bien definida se puede competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño en el negocio.

En lo que concierne a las Cooperativas estudiadas una planificación estratégica adecuada significa una esencial forma de mantener en armonía los objetivos y metas trazados por la entidad, encaminadas a fortalecer su participación en el mercado, a la captación de clientes potenciales y el mantenimiento de los ya existentes.

Sin embargo, los resultados obtenidos en este trabajo de investigación revelan que las cooperativas no tienen definida una planificación estratégica ordinaria y periódica para fortalecer su desempeño, esto se evidencia en la falta de claridad y conocimiento de todos los asociados de la misión, visión y valores, si estos tres conceptos no están claros no podemos definir los objetivos estratégicos y mucho menos se puede hablar de planificación estratégica.

Los miembros de las cooperativas realizan las actividades como una rutina, desconociendo cual es la meta donde se quiere llegar porque se encuentra totalmente

desvinculado de éstas. Al no existir una misión y visión clara, se dificulta el logro de los objetivos propuestos, cada trabajador se enfoca en su propósito personal ya que no tiene una directriz clara de los propósitos de la organización y esto puede ser fatal para las cooperativas, ya que por su naturaleza, las mismas están concebidas es para el trabajo asociativo, por lo tanto debe fomentarse la cultura cooperativa, creándola y haciendo que todos y cada unos se sientan plenamente identificados y entiendan como su labor contribuye al logro de los objetivos propuestos.

Ahora bien, sin una planificación estratégica adecuada no se puede dar continuidad a la aplicación de estrategias que desarrollen e incrementen la competitividad de las cooperativas, por lo tanto se tomará la Cooperativa A, por ser la de mayor numero de asociados, como caso de estudio para la formulación de la propuesta ya que se adecuará y plasmará la visión, la misión y los objetivos estratégicos para poder elaborar los planes operativos para cada área de responsabilidad, con sus correspondientes metas y acciones para lograr los objetivos propuestos y poder establecer el modelo de indicadores de gestión.

2. Identificar los factores críticos que afecten el desempeño de los principales procesos llevados a cabo por las Cooperativas.

Por medio de la observación directa y mediante la aplicación de la técnica de grupos focales se pudo hacer unos análisis del concepto estratégico de las cooperativas, relacionados con la misión, visión, valores y principios.

Las Cooperativas estudiadas están conformadas por un grupo de asociados en los cuales una persona funge como presidente, un supervisor de operaciones, ventas, recursos humanos y Administración. Se estudio cada área que hace vida en la cooperativa donde se evidencio las siguientes debilidades: las diversas aéreas de la cooperativas no poseen registros históricos de las actividades desempeñadas no manejan indicadores de gestión que proporcionen información útil para la toma de decisiones, no tienen identificado ni definidos objetivos precisos a nivel de los

trabajadores, procesos internos, y clientes, ni los objetivos estratégicos alineados con la misión y visión, no están definidas las estrategias de crecimiento, los mecanismos de comunicación dentro de la empresa no están claros, así como tampoco los mecanismos de control para medir el resultado de acuerdo a lo planificado en las estrategias, se observa una marcada carencia de lineamientos, normas y procedimientos a seguir.

3.- Determinar la necesidad de implementar un modelo de indicadores de gestión para las asociaciones Cooperativas de Servicios que laboran en la Planta de Distribución de PDVSA Yagua.

Los resultados obtenidos han puesto de manifiesto la necesidad imperante de establecer claramente los lineamientos a seguir que aseguren el logro de los objetivos, para poder mejorar el desempeño de las cooperativas y lo más importante aun lograr consolidarse en este mundo tan competitivo.

En el análisis DOFA, encontramos que las cooperativas cuentan con personal altamente calificado muy a pesar del desorden administrativo y falta de control con el que se han manejado, por lo tanto se considera que implementar un modelo de indicadores de gestión en instituciones cooperativas es de gran valor, ya que con una estrategia clara y bien definida las instituciones saben hacia donde se dirigen en un momento determinado.

Dicha estrategia se centra en un plan de acción creado con el propósito de realizar diferentes actividades en beneficio de la comunidad y estas actividades deben poder medirse para a su vez mejorarse.

El objetivo fundamental de las instituciones cooperativas es el desarrollo del hombre que por supuesto debe modernizarse y ser actualizado con conocimientos técnicos, para brindar los servicios de una manera eficiente, efectiva y económica, por lo tanto y aprovechando las oportunidades actuales las cooperativas deben avanzar hacia modelos organizacionales que le permitan consolidarse en el mercado.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

Introducción

El reto de las Cooperativas consiste en el desarrollo de una serie de indicadores que le permitan medir su comportamiento productivo, detectar las fallas y desviaciones en sus procesos proporcionando la información precisa y confiable que facilite el desarrollo, puesta en práctica y control de las estrategias necesarias para mejorar la rentabilidad de las mismas, considerando no solo el crecimiento de la parte financiera de la cooperativa sino también el factor humano que en ella labora, la satisfacción completa y el cumplimiento continuo de las necesidades, deseos y expectativas de sus clientes.

En función de este propósito y de acuerdo a los resultados obtenidos por el investigador, se propone el diseño de un modelo de indicadores de gestión, como herramienta necesaria para medir y mejorar la rentabilidad, dichos indicadores están diseñados para registrar, medir y controlar los procesos de forma tal que se pueda solventar los principales problemas tanto internos como externos de las cooperativas de servicios que laboran en la planta de Distribución Pdvsa Yagua.

Sin embargo, al tener que redefinir los aspectos fundamentales como la misión, visión, valores y objetivos estratégicos se seleccionó como caso de estudio la Cooperativa denominada “A” por ser la de mayor número de asociados y con mayor tiempo de constituida.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General: Diseñar un modelo de indicadores de gestión que permitan mejorar el desempeño de las asociaciones Cooperativas de Servicios que laboran en la Planta de Distribución de PDVSA Yagua.

Objetivos Específicos:

- Definir los componentes de la Visión, Misión y Valores Corporativos de la Cooperativa “A”.
- Determinar los objetivos estratégicos que debe seguir la Cooperativa “A”.
- Identificar las áreas o procesos críticos.
- Desarrollar el sistema de indicadores de gestión aplicables a las cooperativas de servicios que laboran en la Planta de Distribución de PDVSA Yagua.

Justificación

Para las cooperativas poder subsistir en el mercado actual, ser competitivas y proyectarse a largo plazo, tienen que redireccionar la manera y el como hacer las cosas, ya que bajo el enfoque actual no esta dando los resultados esperados. Los tiempos cambian y las necesidades también, por lo tanto es indispensable para las cooperativas el fortalecimiento de su gestión empresarial basando su crecimiento no solo en el aprovechamiento de sus activos tangibles sino mas bien en la utilización adecuada de sus activos intangibles, como lo son las competencias y cualidades de su gente, la calidad en sus productos y servicios, la eficacia y eficiencia de sus procesos y el nivel de satisfacción de sus clientes. En la medida que las cooperativas, puedan identificar sus puntos críticos junto a sus factores claves de éxito, manejar esta data y procesarla para transfórmala en información real y oportuna podrán conocer el nivel de resultado que viene alcanzando y tomar las medidas y decisiones pertinentes que conduzcan al estado ideal y al logro de los objetivos propuestos.

Las cooperativas necesitan un “modelo cognitivo”, no solo como herramienta de planificación estratégica participativa sino también como instrumento de cohesión de sus miembros y de la cooperativa, cuando ambos están cambiando. No tener una

identidad y un propósito común, compartido por todas las partes interesadas, es sumamente peligroso. La cooperativa puede terminar haciendo algo que los asociados y la comunidad en general no comprenden o no aceptan. Con este proceder, la lealtad de los miembros puede evaporarse en una noche.

Por todo lo anterior se hace necesario crear una visión compartida dentro de la cooperativa, donde se unifiquen los criterios y todos vallan en un mismo norte, la necesidad de corregir el desorden en todos los procesos para aprovechar adecuadamente los recursos, la necesidad de un enfoque integral en la medición junto a la inexistencia de indicadores para gestionar personas, procesos y clientes, la necesidad de anticiparse a hechos futuros, la necesidad de mejorar los canales de comunicación y el no obtener los resultados esperados, obliga a las cooperativas a examinar la urgencia de la situación en la que se encuentra inmersa estando consciente de que el futuro de las mismas depende de un hilo sino se toman las acciones necesarias.

Es por ello que las cooperativas en estudio, reconocen la falta de una herramienta que le oriente a la reestructuración y fortalecimiento de los procesos claves, corrigiendo las deficiencias existentes permitiendo la medición de los resultados.

La presente propuesta pretende balancear de una forma integrada y estratégica, el progreso actual y el futuro de la cooperativa, para ayudar a convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores.

Alcance

La presente propuesta abarca desde la definición de los componentes de la Visión, Misión y Valores Corporativos de la Cooperativa “A” para en base a estos determinar los objetivos, las metas, y las iniciativas estratégicas que debe seguir la misma completando lo anterior con el desarrollo de una serie de indicadores que permitan medir la gestión de la cooperativa.

Factibilidad de la propuesta

La presente propuesta es factible de aplicar considerando los siguientes aspectos:

Factibilidad operativa: la propuesta requiere de la contratación de un trabajador especialista en el diseño de indicadores de gestión cuya función sería la de coordinar la implementación, adicionalmente, solo se recomienda adiestrar al personal en cuanto al uso de los indicadores y formar al equipo de responsables que ayudarán a la implementación y serán los vigilantes de su buen funcionamiento.

Factibilidad técnica: el personal con el cual cuenta la cooperativa, tiene las competencias mínimas necesarias para poder ejecutar la presente propuesta, sin embargo, la cooperativa puede impartir adiestramiento adicional, para reforzar las competencias del personal.

Factibilidad económica: la presidencia y demás miembros de la cooperativa han manifestado su deseo de conformar un sistema de gestión que los ayude a mantener la operatividad y rentabilidad del negocio, y, la presente propuesta les dará algunas herramientas para lograr este objetivo; sin embargo, se debe garantizar, mediante partidas incluidas en el presupuesto anual de la cooperativa, el suministro de los recursos económicos necesarios para la implementación y mantenimiento del modelo de indicadores de gestión propuesto.

Impacto de la propuesta

El impacto de la propuesta está dirigido a todo el personal que labora en la Cooperativa de Servicios “A” comenzando por el presidente, el cual debe tener una participación activa dentro de la construcción del modelo de indicadores mediante el establecimiento de lineamientos, supervisión del funcionamiento de los procesos y toma de acciones preventivas, correctivas y de mejora de forma oportuna. El alcance

del impacto de la presente propuesta abarca también, las áreas productivas, mantenimiento, calidad, logística, recursos humanos, administración y sistemas e informáticas como integrantes del sistema, pero a su vez impactará en el cliente, el cual percibirá las mejoras realizadas con el consecuente aumento de su satisfacción.

Estructura de la propuesta

A continuación se describe como fue estructurada la propuesta para el diseño del modelo de indicadores de gestión, los lineamientos para el control de los documentos y los controles que deben realizarse para garantizar el buen funcionamiento de los procesos, partiendo de la definición de los componentes de la Visión, Misión y Valores Corporativos de la cooperativa, para construir los objetivos, metas e iniciativas estratégicas fundamentales para el establecimiento de dichos indicadores.

1. Definir los componentes de la Visión, Misión y Valores Corporativos de la Cooperativa “A”.

Misión de la Cooperativa “A”

Las empresas que cuentan con una declaración explícita y compartida de su misión, visión y valores pueden orientar mejor sus acciones y hacer frente a las adversidades porque su equipo gerencial y el personal tienen claro su propósito básico, el futuro que quieren construir y los valores que le dan fortaleza moral.

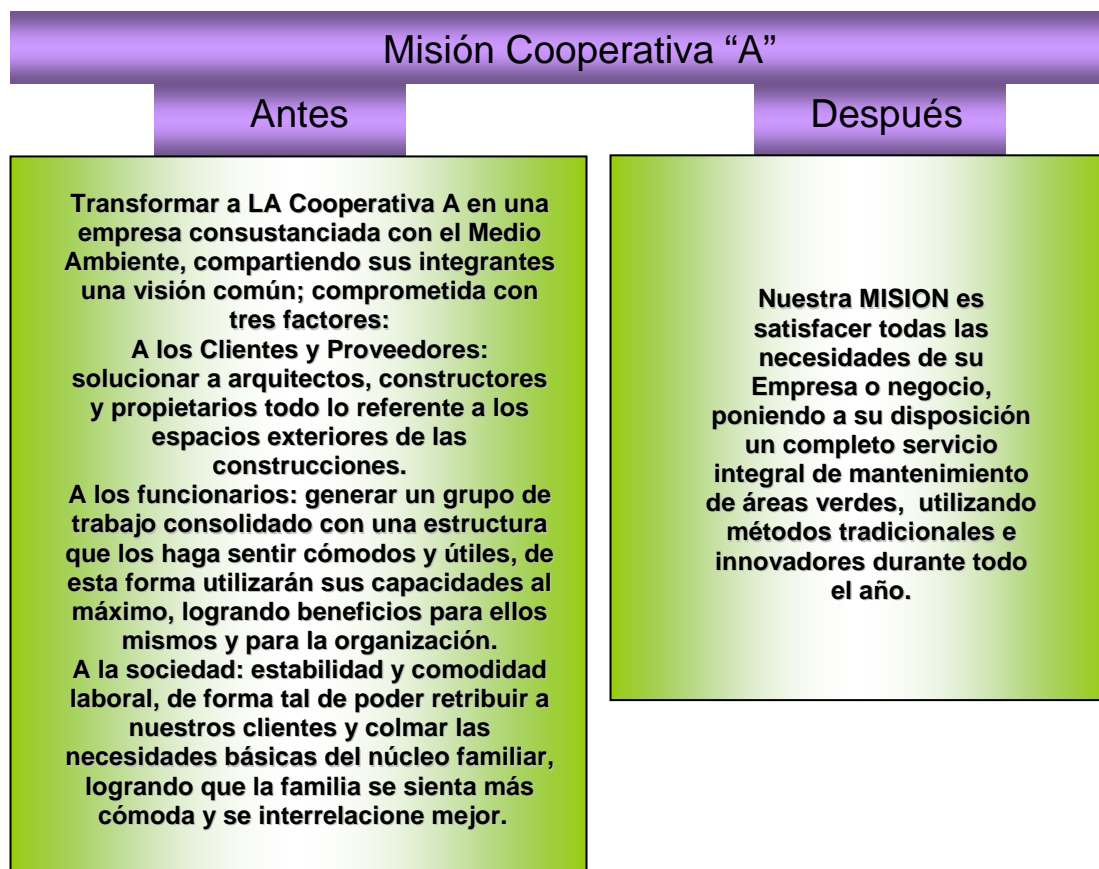
En este sentido, la misión representa el punto de partida para la construcción de un modelo de indicadores de gestión ya que describe los grandes logros a alcanzar en el largo plazo. La visión define la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la misma es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable. En pocas palabras la misión es la formulación del propósito para el cual existe la empresa. Generalmente es expresada en una sola frase. Tiene un carácter bastante duradero, pero pueden ser mejorada o modificada cuando

el “concepto” de la empresa así lo requiere. La Misión proyecta la singularidad de cada organización, sin importar el tamaño. Idealmente la Declaración de la Misión debe constar de **3 partes**

1. Descripción de lo que la empresa hace,
2. Para quién está dirigido el esfuerzo, el target, el mercado objetivo.
3. Presentación de la particularidad, lo singular de la organización, el factor diferencial.

Por todas estas razones se propone la misión que se observa en la figura n. 4 ya que la misión anterior es muy amplia, poco conocida, difícil de entender y no se establece claramente el propósito de la cooperativa.

Figura 4. Misión de la Cooperativa



Fuente; Elaboración propia.

Visión de la Cooperativa “A”

La visión, también llamada “visión de futuro”, es una formulación de la situación futura deseable para la empresa. La visión puede ser expresada en una o varias frases redactadas de manera atractiva y motivadora. Al ser la visión una situación futura deseable, es una especie de gran objetivo a lograr y, por eso, es la inspiración y el marco para definir objetivos y metas más específicas. Aunque la visión debe tener un carácter duradero, suele actualizarse regularmente o redefinirse cuando las circunstancias estratégicas de la empresa así lo requieren.

A continuación se muestra la visión propuesta para la cooperativa en estudio;

Figura 5. Visión de la Cooperativa



Fuente; Elaboración propia.

Visión de la Cooperativa “A”

Valores de la Cooperativa “A”.

Son aquellos que guían el comportamiento de la empresa, plantean los límites dentro de los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos, haciendo que los empleados no pierdan el rumbo independientemente de las circunstancias que se presenten durante la ejecución del trabajo diario.

Los valores, también llamados “valores corporativos, empresariales u organizacionales”, son las creencias (el credo) acerca de las conductas consideradas correctas y valiosas por la empresa. De los tres elementos mencionados, los valores son los que tienen mayor permanencia. No se trata de una declaración circunstancial o de conveniencia, sino de creencias básicas, esenciales, que tienen valor intrínseco.

De la nueva misión y visión y en función de los resultados obtenidos en esta investigación se formulan los siguientes valores corporativos;

Actitud Del Servicio: Creamos valor brindando un servicio personalizado a los socios/clientes, respetando la confidencialidad y los compromisos contraídos en forma transparente, respondiendo ágilmente a sus necesidades y adelantándonos a sus requerimientos.

Responsabilidad financiera: somos prudentes y efectivos en el uso de los recursos financieros de los asociados, generamos estándares financieros óptimos salvaguardando la solidez y solvencia de la cooperativa.

Integridad: actuamos con honestidad, ética y profesionalismo, ofrecemos al socio/cliente los productos y servicios reales que se ofertan, trabajamos día a día construyendo acciones en base a la verdad e integridad, considerando que todas las acciones realizadas afectan directamente a la imagen de la cooperativa.

Compromiso: somos leales a la organización, contribuimos a su desarrollo, trabajando con eficiencia hacia un objetivo común, manteniendo el compromiso con

los asociados y directivos, incrementando en forma permanente su desarrollo, prestigio, imagen y resultados, a través de una colaboración profesional y personal.

Talento: apoyamos el desarrollo de las personas y la orientación de los equipos hacia la superación continua, valorando a las personas.

Dinamismo: somos proactivos y actuamos con flexibilidad, nos anticipamos y nos adaptamos a los cambios del mercado.

Trabajo en equipo: desarrollar un ambiente agradable de trabajo, basado en relaciones humanas de confianza, integridad y respeto, para constituir equipos de alto desempeño.

Una vez establecido los valores corporativos, se establecen las políticas a seguir por la cooperativa de tal manera:

Políticas establecidas para la Cooperativa:

- Escuchar a nuestros clientes y mejorar los servicios.
- Desarrollar el trabajo en equipo, con adecuadas condiciones laborales, con liderazgo proactivo y participativo del talento humano en una estructura de desarrollo institucional.
- Fortalecer los procesos de gestión mediante la mejora continua orientada al asociado y en pro de generar mayor rentabilidad, en cumplimiento de la misión y visión de la Cooperativa y garantizar solvencia como transparencia y agilidad ante el socio cliente.
- Marcar el principio del cooperativismo y de actitud como entidad de desarrollo, que promueve la asociatividad y la generación de economías de trabajo bajo el enfoque de las economías solidarias.
- Mantener informados a sus socios/clientes, de sus actividades y acciones

realizadas.

- Ser parte de la comunidad, mantenemos los mayores estándares de conducta ética y responsabilidad social y ambiental.
- **Determinar los objetivos estratégicos que debe seguir la Cooperativa “A”.**

En función de los resultados obtenidos y una vez redefinida la misión, visión y valores corporativos de la cooperativa se continúa con el proceso de planificación previa para el establecimiento de los indicadores.

Para el caso de la Cooperativa “A” Los objetivos estratégicos se han desarrollado siguiendo el enfoque del cuadro de mando integral de acuerdo a las cuatro perspectivas que son: financiera, procesos internos, clientes, aprendizaje y crecimiento, los cuales se describen a continuación:

Objetivos Estratégicos Financieros:

- Lograr un crecimiento sostenido de la rentabilidad
- Buscar nuevos mercados.

Objetivos Estratégicos Clientes:

- Lograr un alto nivel de satisfacción en nuestros clientes.

Objetivos Estratégicos de Aprendizaje y Crecimiento:

- Configurar un equipo idóneo de colaboradores que se sienta orgulloso de pertenecer a la Cooperativa.
- Fortalecer la capacitación del personal.

Objetivos Estratégicos Procesos Internos:

- Reducir los tiempos de respuestas y la confiabilidad en todos los procesos.
- Generar información financiera veraz y oportuna para apoyar el proceso de

toma de decisiones.

- Contar con tecnología y comunicaciones que sustenten la plataforma de productos y servicios.
- Proyectar el funcionamiento de la cooperativa “A”, como una cooperativa líder en la prestación de servicios de mantenimientos de áreas verdes.

Continuando con la metodología aplicada para la elaboración del modelo de indicadores de gestión y de acuerdo a los resultados obtenidos, el investigador procede a identificar las áreas o procesos críticos más vulnerables que deben ser medidos.

- **Identificar las áreas o procesos críticos.**

La Cooperativa A, presenta deficiencias a nivel administrativas al no existir registros históricos de las actividades realizadas, debido a la falta de una data histórica se hace mas difícil realizar las mediciones, por lo tanto el área mas vulnerable para la cual desarrollaremos los indicadores será principalmente el área administrativa, esto con el fin de garantizar el proceso de toma de decisiones, generando información contable financiera veraz y oportuna. También se medirá la eficiencia y calidad del servicio prestado.

Adicionalmente y para contribuir al mejoramiento de toda la gestión de la cooperativa, el investigador se aboco a la elaboración de un modelo de indicadores que respondan a las necesidades de los objetivos estratégicos establecidos por la Cooperativa, como una herramienta base para orientar a estas asociaciones y que las mismas por lo menos se inicien en el proceso de planificación y seguimiento para lograr adaptarse a los mercados y a su vez lograr mantenerse y consolidarse a lo largo del tiempo.

Por lo tanto, los indicadores propuestos se han construido tomando como base los objetivos estratégicos establecidos en el objetivo anterior, abocados a las principales actividades que se desarrollan en la cooperativa y los factores críticos de éxito, que

son necesarios controlar para poder lograr la gestión, el proceso o labor que se pretende monitorear.

Bajo esta mecánica, se han establecido los siguientes indicadores para la Cooperativa A:

Indicadores Financieros:

- Rentabilidad financiera
- Porcentaje de crecimiento
- Porcentaje de rentabilidad neta
- Flujo de Caja Libre
- Rotación del Activo
- Cuentas por pagar
- Cuentas por Cobrar
- Tasa de mora

Indicadores de gestión para los procesos internos:

- Productividad de la fuerza laboral

Indicadores perspectivas del cliente:

- Indicador del nivel de satisfacción del Cliente

Indicadores Perspectiva Aprendizaje y crecimiento:

- Porcentaje de Satisfacción de la fuerza laboral
- Indicador del Nivel Total de Capacitación
- Indicador de Frecuencia de Capacitación

- **Desarrollar el sistema de indicadores de gestión aplicables a las cooperativas de servicios que laboran en la Planta de Distribución de PDVSA Yagua.**

Para el diseño del cuadro de indicadores, el investigador procedió a elaborar una ficha técnica que permite visualizar, analizar e interpretar de forma sencilla los resultados obtenidos, esta herramienta se encuentra estructurada de la siguiente manera:

1. Descripción del indicador: Este campo se utiliza para realizar la redacción del indicador.
2. Factores críticos: Se detallaran aquellos eventos o decisiones principalmente externos que dificultan un buen resultado.
3. Fórmula: Sirve para detallar la manera del cálculo del indicador.
4. Unidad de medida: Forma como se leerá el indicador una vez que ha sido cuantificado.
5. Frecuencia: Es la periodicidad con que aplicará el indicador, dependiendo de su naturaleza.
6. Estándar: Es el valor planteado en el objetivo o parámetro de comparación.
7. Fuente: Es el origen de la información.

A continuación se presentan los cuadros con los indicadores propuestos para la Cooperativas de servicios que laboran en la planta de Distribución PDVSA YAGUA, específicamente el caso práctico de la Cooperativa A que fue la cooperativa seleccionada para explicar la presente propuesta.

DISEÑO CUADRO DE INDICADORES COOPERATIVA A

FICHA TECNICA. AREA: PROCESOS ADMINISTRATIVOS, FINANCIEROS Y CONTABLES

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE
RENTABILIDAD FINANCIERA	INGRESOS BRUTOS	$(\text{BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS} \div \text{ACTIVO TOTAL}) \times 100$	%	ANUAL	30%	ESTADOS FINANCIEROS DE LAS COOPERATIVAS
RENTABILIDAD NETA	INGRESOS NETOS	$(\text{BENEFICIOS DESPUES DE IMPUESTOS} \div \text{ACTIVO TOTAL}) \times 100$	%	ANUAL	30%	ESTADOS FINANCIEROS DE LAS COOPERATIVAS
FLUJO DE CAJA LIBRE	INGRESOS EN CAJA	INGRESOS – EGRESOS	BS.	MENSUAL		TESORERIA
CUENTAS POR PAGAR	OBLIGACIONES CON TERCEROS	$(\text{COMPRAS} \div \text{CUENTAS POR PAGAR PROMEDIO})$	BS	MENSUAL	15%	ADMINISTRACION
CUENTAS POR COBRAR	INGRESOS PENDIENTES	$(\text{VENTAS NETAS} \div \text{CUENTAS POR COBRAR PROMEDIO})$	BS	MENSUAL	20%	ADMINISTRACION
TASA DE MORA	INGRESOS	$\text{CUENTAS POR COBRAR VENCIDAS} \div \text{TOTAL CUENTAS POR COBRAR}$	%	MENSUAL	15%	ADMINISTRACION

DISEÑO CUADRO DE INDICADORES COOPERATIVA A

FICHA TECNICA. AREA: OPERATIVA. PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE
PARTICIPACION EN EL MERCADO	EFFECTIVIDAD	(PARTICIPACION EN EL MERCADO EL AÑO ANTERIOR ÷ PARTICIPACION EN EL MERCADO DE ESTE AÑO) x 100	%	SEMESTRAL	VALOR ANTERIOR	ADMINISTRACION
PRODUCTIVIDAD DE LA FUERZA LABORAL	PRODUCTIVIDAD	BIENES Y SERVICIOS PRODUCIDOS ÷ TRABAJO, ENERGIA, MATERIALES	%	MENSUAL	90%	AREA OPERACIONAL

DISEÑO CUADRO DE INDICADORES COOPERATIVA A
FICHA TECNICA. AREA: OPERATIVA. PERSPECTIVA DEL CLIENTE

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE
NIVEL DE SATISFACCION DEL CLIENTE	EVALUACION DEL SERVICIO PRESTADO	NUMERO DE CLIENTES SATISFECHOS ÷ NUMERO DE CLIENTES × 100	%	MENSUAL	90%	AREA OPERACIONAL

DISEÑO CUADRO DE INDICADORES COOPERATIVA A
FICHA TECNICA. AREA: OPERATIVA. PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE
NIVEL DE SATISFACCION DE LA FUERZA LABORAL	LEALTAD DEL TRABAJADOR	RESULTADO DE VARIOS ELEMENTOS PONDERADOS PRODUCTO DE LA EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL	%	ANUAL	90%	AREA RECURSOS HUMANOS

CONCLUSIONES

La realización del presente estudio permito al investigador llagar a las siguientes conclusiones:

El cooperativismo ha sufrido numerosas críticas por las debilidades y fracasos que presenta, ya que tiene un crecimiento desmesurado y desordenado, debido a las ligerezas en el proceso de constitución de cooperativas y la poca importancia que le dan a los aspectos administrativos.

De igual forma se observa que las cooperativas carecen de estrategias claras y precisas que marquen las acciones a seguir para lograrlas, trayendo esto como consecuencia que no se cumplan los objetivos planteados afectando tanto a la organización como a los clientes y proveedores.

Además, las cooperativas no cuentan con un mecanismo que les permita registrar y controlar las actividades operacionales, no tienen registros históricos que sirvan de base para la evaluación del comportamiento de dichas actividades, las mismas no pueden ser medidas lo que impide una información detallada y oportuna para la toma de decisiones.

Sin embargo, hoy día las Cooperativas en Venezuela tiene muchas oportunidades para abrirse puertas y consolidarse en un mercado altamente competitivo. En el caso particular de las cooperativas que prestan servicios en la Planta de Distribución PDVSA Yagua, cuentan con muchas facilidades de financiamiento incluso, hacen uso de anticipos sobre la contratación lo que favorece sus recursos económicos, pero a pesar de ello, su crecimiento es limitado, su periodo de permanencia y estabilidad en el mercado es de corta duración por la falta de una adecuada administración y organización de recurso humano, económico y material.

Por lo tanto, si quieren lograr sobrevivir a las exigencias del mercado, las cooperativas deben enfrentar el reto de asumir, y aplicar los fundamentos de la planificación estratégica para poder dar continuidad a la aplicación de estrategias que desarrollen e incrementen su competitividad.

Haciendo uso de este instrumento de dirección se plasma la visión y los objetivos estratégicos y se elaboran planes operativos para cada área de responsabilidad, con sus correspondientes metas y acciones para lograr los objetivos propuestos apoyados en el uso de indicadores de gestión que proporcionen las herramientas fundamentales para el logro de los objetivos.

La implementación e integración de indicadores de gestión en instituciones cooperativas es de gran valor, ya que con una estrategia clara y bien definida las instituciones saben hacia donde se dirigen en un momento determinado.

RECOMENDACIONES

A partir de lo expuesto anteriormente recomendamos lo siguiente:

- Las instituciones cooperativas deben adoptar un sistema de mejoramiento continuo y un análisis complejo de su dirección estratégica.
- Las entidades cooperativas deben realizar un análisis detallado de su ambiente interno y externo para mejorar los servicios que brindan al público y mantenerse en la preferencia de sus clientes.
- Aplicar controles de dirección que conlleve a las cooperativas a desarrollar objetivos que permitan obtener un mayor grado de eficiencia y crear conciencia para el desarrollo del país.
- La Cooperativa de Servicios “A”, debe crear mecanismos necesarios para comunicar a todos sus miembros su misión, visión valores corporativos y demás cultura organizacional que le permita crear la fidelidad entre sus asociados.
- Además, deben adoptar el uso de indicadores de gestión que le permita mejorar su desempeño y hacer una adecuada evaluación de los resultados de esta aplicación de los indicadores y estar en constante retroalimentación.

BIBLIOGRAFIA

- Asamblea Nacional** (2001) «**Ley Especial de Asociaciones Cooperativas**». Decreto N° 1440. Gaceta oficial N° 37.285 de fecha 18 de septiembre de 2001.
- Asamblea Nacional Constituyente** (1999) «**Constitución de la República de Venezuela**». Gaceta oficial 5.453 de 24 de marzo de 2000.
- BASTIDAS D., O.** (2003). «**El Cooperativismo en Venezuela**». Caracas, Venezuela, Abril 02, 2003.
- CELIS, A.** (2004). «**Movimiento Cooperativista Venezolano: Reactivación y Generación de Empleo**». En red Voltaire 23 de abril de 2004 [Publicación en línea Disponible en <http://www.soberania.info>. Consulta julio 03 de 2004].
- CELIS, M.** (2003). **El Nuevo Cooperativismo. Guía de Capacitación y Asesoría para la Creación y Fortalecimiento de Empresas de Trabajo Asociado.** (Segunda reimpresión de la Segunda edición). Vadell Hermanos Editores, C.A. Caracas, Venezuela.
- GIRALDO, (2005) Modelo de autogestión para el cooperativismo.** Revista venezolana de Economía Social, años 5, N° 10
- GESTEOPOLIS, (2003).** ¿»**Cuál es la importancia de la capacitación en el Recurso Humano**»? [Publicación en línea Disponible en <http://www.Gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/51/impcap.htm> Consulta enero 23 de 2005].

ANEXOS



*Universidad de Carabobo.
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Estudios de Postgrado.
Maestría en administración de empresas
Mención Finanzas*



Estimado Validador:

A continuación se presenta para su consideración un instrumento cuyo propósito es recabar información para la consolidación del Trabajo de Grado titulado: “PROPUESTA DE UN MODELO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE SERVICIOS QUE LABORAN EN LA PLANTA DE DISTRIBUCIÓN DE PDVSA YAGUA. Para optar al título de *MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCION FINANZAS*.

En tal sentido agradezco sus valiosas observaciones y/o aportes a fin de dar cumplimiento con el proceso de validación del instrumento “*Por Juicio de Expertos*”.

Se adjunta el Cuadro Técnico Metodológico, el instrumento de recolección de información, en este caso “*El Cuestionario*” un cuadro de registro de comentarios sobre los ítems.

Sin otro particular y agradeciendo su atención,

Lic. Ivonne Ynojosa



*Universidad de Carabobo.
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Estudios de Postgrado.
Maestría en administración de empresas
Mención Finanzas*



Estimados Señores:

A continuación se le suministra un cuestionario como instrumento recolector de información para contribuir al contenido del Trabajo de Grado titulado: “PROPUESTA DE UN MODELO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE SERVICIOS QUE LABORAN EN LA PLANTA DE DISTRIBUCIÓN DE PDVSA YAGUA”, con el que aspiro obtener el título de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCION FINANZAS.

Los resultados que se obtengan a partir del análisis e interpretación serán utilizados de manera confidencial ya que sus fines son exclusivamente académicos. De antemano agradezco la colaboración que me puedan prestar.

INDICACIONES

- **No requiere que usted coloque su nombre, cedula de identidad o algún dato que pueda identificarlo.**
- **Marque con una “X” la opción que mejor responda a la pregunta señalada.**

Sin otro particular y agradeciendo su atención,

Lic. Ivonne Ynojosa



Universidad de Carabobo.
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Estudios de Postgrado.
Maestría en administración de empresas
Mención Finanzas



CARTA DE VALIDACION

Yo, _____,

Magíster en _____, hago constar mediante la presente que he revisado y aprobado el instrumento de recolección de datos “CUESTIONARIO” desde el punto _____ diseñado por _____, que será aplicado a la muestra seleccionada en la investigación del Trabajo de Grado titulado: “PROPUESTA DE UN MODELO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE SERVICIOS QUE LABORAN EN LA PLANTA DE DISTRIBUCIÓN DE PDVSA YAGUA. Para optar al título de *MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCION FINANZAS.*

Constancia que se expide en Valencia, a los _____ días del mes de _____ del año 2.011

FIRMA

C. I. N°



Universidad de Carabobo.
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Estudios de Postgrado.
Maestría en administración de empresas
Mención Finanzas



CUADRO DE REGISTRO VALIDACION DE ITEMS

ITEMS	PERTINENCIA						TIPO DE PREGUNTA		INDICADOR	
	ESCALA		INDICADOR		DIMENSION		A	I	A	I
	A	I	A	I	A	I	A	I	A	I
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
21										
22										
23										

LEYENDA **A** **ADECUADA** **I** **INADECUADA**

OBSERVACIONES/COMENTARIOS

CUADRO TECNICO METODOLOGICO.

OBJETIVO GENERAL: DISEÑAR UN MODELO DE INDICADORES DE GESTIÓN QUE PERMITAN MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS DE SERVICIOS QUE LABORAN EN LA PLANTA DE DISTRIBUCIÓN PDVSA YAGUA.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CATEGORIA	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS Y TECNICAS	FUENTES
1.- Determinar si las Asociaciones Cooperativas de Servicios que laboran en la Planta de Distribución de PDVSA Yagua llevan a cabo una planificación estratégica para apoyar su desempeño.	Planificación estratégica.	Conocimiento y Existencia de planificación estratégica.	1,2,3,4 y 5	CUESTIONARIO	Cooperativas de Servicios que laboran en la Planta de Distribución PDVSA Yagua.
		Confiabilidad del establecimiento y alcance de los objetivos propuestos	6,7		
		Evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos	8 y 9		
2.- Identificar los factores críticos que afecten el desempeño de los principales procesos llevados a cabo por las Cooperativas.	Desempeño	Logro de Objetivos	18	CUESTIONARIO	Cooperativas de Servicios que laboran en la Planta de Distribución PDVSA Yagua.
	Factores Críticos	Matriz DOFA	10,11 12,13 14,15		
			16,17		
3.- Determinar la necesidad de implementar un modelo de indicadores de gestión para las asociaciones Cooperativas de Servicios que laboran en la Planta de Distribución de PDVSA Yagua	Indicadores de Gestión aplicables a las Cooperativas	Resultados Matriz Dofa	19, 20 21,22	CUESTIONARIO	Cooperativas de Servicios que laboran en la Planta de Distribución PDVSA Yagua.
			23		

INSTRUMENTO

CUESTIONARIO	SI	NO
Objetivo Nro 1: Determinar si las Asociaciones Cooperativas de Servicios que laboran en la Planta de Distribución de PDVSA Yagua llevan a cabo una planificación estratégica ordinaria y periódica para apoyar su desempeño.		
1.- ¿Conoce usted, la misión y visión de la Cooperativa a la cual pertenece?		
2.- ¿Conoce usted, las políticas organizacionales de la Cooperativa a la cual pertenece?		
3. ¿Conoce usted, que es la Planificación Estratégica?		
4.- ¿La Cooperativa para la cual usted labora lleva a cabo una Planificación Estratégica?		
5.- ¿Conoce usted la estrategia gerencial de la Cooperativa a la cual pertenece?		
6.- ¿Conoce usted los objetivos estratégicos de la Cooperativa a la cual pertenece?		
7.- ¿Es confiable el alcance de los objetivos propuestos?		
8.- ¿Considera usted, que los objetivos perseguidos por la Cooperativa donde usted labora son cuantificables?		
9.- ¿Considera usted, que la misión y visión de la Cooperativa proporcionan una guía general para el desempeño futuro de la misma estableciendo claramente los objetivos a corto y largo plazo?		

INSTRUMENTO

CUESTIONARIO	SI	NO
Objetivo Nro. 2: Identificar las áreas relevantes de los principales procesos llevados a cabo por las cooperativas		
10.- ¿Conoce la misión y visión del departamento o área en la cual usted labora?		
11.- ¿Conoce usted, la estrategia del departamento o área en el cual labora y entiende como se vincula con la estrategia gerencial de la Cooperativa?		
12.- ¿Considera usted, que las actividades operacionales de la Cooperativa están debidamente soportadas y documentadas de acuerdo a las políticas establecidas por la organización?		
13.- ¿La Cooperativa a la cual usted pertenece aplica herramientas estratégicas de control?		
14.- ¿Conoce usted, si la Cooperativa lleva registros históricos de las actividades y procesos que realiza?		
15.- ¿Conoce usted, si la Cooperativa aplica procedimientos formales para medir los resultados de los procesos operacionales que realiza?		
16.- ¿Considera usted que la información contable y financiera es veraz y oportuna?		
17.- ¿Considera usted, que la Cooperativa cuenta con información confiable para la toma de decisiones gerenciales?		
18.- ¿Considera usted que sus clientes están satisfechos con los servicios recibidos?		

INSTRUMENTO

CUESTIONARIO	SI	NO
Objetivo Nro 3: Determinar la necesidad de implementar un modelo de indicadores de gestión para las asociaciones Cooperativas de Servicios que laboran en la Planta de Distribución de PDVSA Yagua		
19.- ¿Conoce usted, los indicadores de gestión?		
20.- ¿Tienen indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos, con metas definidas?		
21.- ¿Se aplican indicadores en el control de las operaciones realizadas en los diferentes departamentos de la Cooperativa?		
22.- ¿Considera usted, que el uso de indicadores es una herramienta necesaria para el control administrativo y gerencial?		
23.- ¿La empresa posee un personal capacitado para llevar a cabo el uso de indicadores de gestión?		