



UNAM

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE QUÍMICA

IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES (EL CASO DE LAS CAJAS POPULARES)

TRABAJO ESCRITO VÍA CURSOS DE EDUCACIÓN CONTINUA

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
INGENIERO QUÍMICO**

P R E S E N T A

NOÉ CABRERA HUERTA

MÉXICO, D.F.



EXÁMENES PROFESIONALES 2005
FACULTAD DE QUÍMICA

m. 340979



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

RECEIVED BY THE OFFICE OF THE ATTORNEY GENERAL
BUREAU OF LEGAL COUNSEL
CONTRACTS
NOVEMBER 14 2005
NOE CABRERA HUERTA
14/10/2005
[Signature]

JURADO ASIGNADO:

Presidente Prof. José Antonio Ortiz Ramírez

Vocal Prof. León C. Coronado Mendoza

Secretario Prof. José Fernando Barragán Aroche

1er. suplente Prof. Marco Antonio Rivera Guzmán

2do. suplente Prof. Sara Elvia Meza Galindo

Sitio donde se desarrollo el tema: Facultad de Química, Cd. Universitaria.

Nombre completo y firma del asesor del tema:


Ing. León C. Coronado Mendoza.

Nombre completo y firma del sustentante:


Noé Cabrera Huerta.

AGRADECIMIENTOS

- Con mucho cariño a mis Padres Alicia y Victoriano, por el esfuerzo de muchos años, la paciencia ante las necesidades y la confianza para permitirme continuar con los estudios de licenciatura.
- Con un gran amor y admiración a mi esposa Elvia, que me impulso a no dejar las cosas a medias, siempre mejorar en todas las actividades y muy especial por su amor en los años de novios y ahora de esposos.
- A todos mis queridos hermanos Joaquín, Ezequiel, Saúl, Josué, Luz Elena y Ma. del Rocío por los años que me han compartido de su vida.
- A quienes de una u otra forma me han dado su ayuda en mis días de estudiaste, tía Luisa y familia, Tía Carmela y Familia, familiares que siempre se interesaron, amigos de la carrera y de la infancia.
- A los Directivos y Gerentes de la Caja Popular “Jesús Meza Sánchez” por compartir conmigo sus experiencias, conocimientos y actitud de servicio a los mas necesitados; los que trabajan por ser ellos mismos los forjadores de su destino en una comunidad de ahorradores con valores y principios cooperativos.
- A la Universidad que me recibió, como un Maestro y un amigo, dando el tiempo necesario para terminar mi etapa de licenciatura. Hoy regreso lo que me dio a mi comunidad con mi trabajo, mis conocimientos y mi servicio.
- Por último, pero El más importante; a mi Dios, que me permitió concluir con esta etapa en mi vida y cuidarme en los viajes diarios a la escuela.

¡MUCHAS GRACIAS!

CONTENIDO

	Página
1. INTRODUCCIÓN	
1.1. UBICACIÓN DE LA REALIDAD.	1
1.2. RADIOGRAFIA GENERAL	1
1.2.1. La crisis de 1995	
1.2.2. El mercado informal.	
1.3. PROBLEMATICA	3
1.3.1. Falta de capacitación	
1.3.2. Rezago tecnológico.	
1.3.3. Financiamiento	
1.3.4. Planeación estratégica	
1.4. EL OTRO PANORAMA.	5
1.4.1. La otra visión	
1.4.2. Las Cajas Populares y la actividad empresarial.	
2. INFORMACION GENERAL SOBRE EL TEMA	
2.1. EVOLUCION DE LOS SISTEMAS DE ADMINISTRAR	6
2.2. ORGANIZACIONES QUE APRENDEN	7
2.3. EL PROCESO ADMINISTRATIVO	8
2.4. LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA	9
2.4.1. Actitudes y beneficios	
2.4.2. ¿Qué es la Planeación Estratégica?	
2.4.3. Dinámica estratégica	
2.4.4. Elementos esenciales para la Planeación Estratégica	
2.5. METODOLOGÍA PARA LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA.	13
2.5.1. La investigación	
2.5.2. El análisis estratégico	
2.5.3. Generación de estrategias	
2.5.4. Seiección de alternativas estratégicas.	
2.5.5. Políticas estratégicas.	
2.6. MODELO DE PLANEACION ESTRATÉGICA	15
2.7. LAS CAJAS POPULARES	17
2.7.1. El ahorro.	
2.7.2. La mística de las Cajas Populares.	
2.7.3. Breve historia en México del Cooperativismo.	
2.7.4. La tercera generación de las Cajas Populares.	
2.7.5. Situación Actual.	
2.7.6. Estructura Organizacional.	
3. DISCUSIÓN	24
4. CONCLUSIONES	26
5. BIBLIOGRAFÍA	28
6. GLOSARIO	29

1. INTRODUCCIÓN

1.1. UBICACIÓN DE LA REALIDAD.

Desde finales de la década de los ochenta, las micro, pequeñas y medianas empresas en México han sido las más afectadas en forma creciente por los cambios en la política económica; particularmente por la apertura comercial, las crisis financieras y la eliminación de los estímulos fiscales y financieros; esto hizo inevitable la reducción de sus operaciones en forma significativa.

Las políticas económicas seguidas en México desde 1988 han resultado en un beneficio mayor para las grandes empresas nacionales y extranjeras, mientras que las de menor tamaño se han encontrado con un círculo perverso de menor creación de empleos que retroalimenta el lento crecimiento del mercado interno. Así, hoy en día la micro, pequeña y mediana empresa se encuentran prácticamente abandonada; a pesar de los aparentes esfuerzos realizados desde el gobierno y la iniciativa privada para rescatar a este sector, lo cierto es que los recursos no fluyen, sumiendo en la desesperanza a cientos de pequeños empresarios y a millones de trabajadores.

1.2. RADIOGRAFIA GENERAL

El 94.5% de la infraestructura industrial mexicana corresponde a empresas micros y pequeñas de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). Con el fuerte impacto sufrido durante la crisis de 1995, se desaceleró el crecimiento de este sector, pues hasta 1998 las microempresas apenas registraron un crecimiento del 8.1%, es decir, casi 9 mil empresas. El ritmo de crecimiento promedio que llevaba en los primeros años de la década era del 19.4%, lo que representaba aproximadamente a 23 mil empresas tanto de los sectores alimentos, bebidas, tabaco, textiles, maderera, papel, sustancias químicas, los metálicos, minerales no metálicos y otras manufactureras de micronegocios.

La micro y pequeña empresa está presente en todas las ramas manufactureras, sin embargo, el 65% opera en sólo cinco de ellas: producción de alimentos, productos metálicos, prendas de vestir, artículos de hule y plástico, y cuero y calzado. Aun con todo ese dinamismo, la creación de este tipo de empresas carece de un soporte financiero que les permita responder con solidez a los compromisos contraídos. De ahí que al no cumplir con los requisitos para ser sujetos de crédito sólo reciben una parte minoritaria de los recursos asignados en préstamos destinados a la producción y expansión de la industria manufacturera.

1.2.1. La crisis de 1995

Según la Encuesta Nacional de Micronegocios en 1996, dada a conocer en forma conjunta por el INEGI y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), el acaparamiento del mercado interno observado luego de la crisis de 1995 por las

corporaciones, propició un desplazamiento de las microempresas para las que no se advierten signos claros de sobrevivencia y se han quedado marginadas de la nueva estructura industrial que se perfila en la economía. Esto provocó que 86% de los negocios manifestaran problemas para funcionar.

En el ámbito industrial los efectos adversos de la crisis no se han superado totalmente: 500 mil empresas declararon estar en condiciones difíciles para seguir operando, los empresarios de escala micro estimaron que la transición de la economía hacia la fase de reactivación se vio obstruida por la falta de pedidos, situación que no solo les impidió reducir su nivel de inventarios sino que los marginó de una fase de expansión productiva y comercial.

1.2.2. El mercado informal.

Todo esto propició que en 1997 el establecimiento de micronegocios (hoy llamado "changarros" por el gobierno) en el país se registrara un crecimiento record en el mercado informal, según un estudio del Instituto Mexicano de la Pequeña y Mediana Industria (IMPI).

El crecimiento incontrolable del mercado informal es consecuencia por el Desempleo. México requiere de mas de un millón de empleos al año para que se integren al mercado laboral los jóvenes que concluyen sus estudios, sin embargo, el Gobierno Federal no ha cumplido con esta demanda.

Estimaciones de la Asociación Mexicana de Ejecutivos en Relaciones Industriales (AMERI), señalan que para el año 2005 el número de mexicanos sin ocupación fija podría representar el 72% de la Población Económicamente Activa (PEA) hasta 35 millones; lo que consecuentemente agudizaría aun mas la desigualdad social y la pobreza en el país. Otro factor motivante del mercado informal es la burocracia e ineficiencia del gobierno para la apertura de negocios y el registro formal ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

Destaca que del universo de micronegocios existentes en el país, 65% carece de un local establecido, mientras 96% subsiste mediante el pago de sobornos a las autoridades para evitar que los quiten y les confisquen sus instrumentos de trabajo y mercancías.

Ante esta problemática, una aportación que hace la Universidad Nacional Autónoma de México a través del programa "Emprendedores" es el de fomentar la creación de empresas que satisfagan estas necesidades, con un mucho menor costo que una corporación. Forma jóvenes estudiantes o egresados para que tengan la visión de negocios, el impulso de crear y la necesidad de ser empresarios. Son los estudiantes de universidades publicas quienes están mas cerca de las necesidades del entorno, solo hay que darles la formación empresarial.

1.3. PROBLEMÁTICA

Según los estudios del IMPI, para el 40.3% de los micronegocios el problema medular es la falta de clientes, ya que el mercado se está repartiendo entre aquellas firmas con mayor capacidad financiera. La competencia excesiva afecta al 10.1% de las empresas de menor escala, para las que las leyes del mercado actúan en forma negativa debido a que los gastos de operación acabarán por desaparecerlas al no poder hacer frente a las grandes firmas que fácilmente colocan sus productos en el mercado. Además, 19% de los negocios de tamaño micro declararon que las bajas ganancias las están asfixiando, en un contexto caracterizado por el resurgimiento de oligopolios y monopolios, fenómenos que les ha reportado cada vez más limitantes para su funcionamiento en la industria, el comercio y los servicios. Sin embargo, el apoyo financiero se sigue postergando, de acuerdo a la Confederación de Cámaras Industriales (CONCAMIN), los problemas que tienen postrado a este segmento son los siguientes:

- Falta de orientación y asesoría, sobre procedimientos, reglamentación y trámites de financiamiento insuficiente con esquemas inadecuados de promoción.
- Sobrerregulación.
- Deficiencia en los sistemas principales de: producción, mantenimiento, distribución y comercialización.
- Fuerza laboral sin calificación.
- Tecnología inadecuada.
- En materia de exportación se tiene una falta de cultura en el área y de técnicas para llevarla a cabo.

1.3.1. Falta de capacitación

Investigaciones realizadas por asociaciones de jóvenes empresarios, revelan que el nivel educativo de los más de tres millones de microempresarios del país es igual o menor a tercer grado de secundaria, pero de éstos solo la mitad muestra interés por recibir capacitación y asistencia técnica. Un estudio realizado en conjunto de la Cámara Nacional de la Industria y la transformación (CANACINTRA) y la Fundación Mexicana para la Calidad Total, establece que menos del 40% de las empresas pequeñas y medianas en el país cuenta con programas de calidad o con la certificación correspondiente que avale la eficiencia de sus procesos.

1.3.2. Rezago tecnológico.

El sector de la micro, pequeña y mediana empresa también se ha distinguido por ser de los más grandes en tamaño pero de los más vulnerables a las medidas de política económica de los gobiernos en turno. También se ha distinguido por ser de los que menores recursos de Tecnología de la Información (TI) utiliza para agilizar y hacer más eficientes sus procesos productivos.

De las 625 mil empresas en posibilidades de invertir en TI, alrededor de 500 mil no tiene computadora alguna, mientras que el resto, 125 mil ya tienen desde una hasta 10 PC's instaladas, de esta última cifra, alrededor del 30% ya cuenta con recursos para tener sus PC's conectadas en red y bajo un servidor: el resto las tiene de manera

aislada sin compartir recursos (como archivos e impresoras), o bien, de punto a punto y sin servidor.

1.3.3. *Financiamiento*

De acuerdo con información del Banco de México, en 1999 solamente 28.1% de las empresa pequeñas en el país utilizó crédito, y de éste únicamente 2.8% del total fue otorgado por bancos extranjeros, el 21.8% por bancos mexicanos; el resto de otras financieras. Sin embargo las empresas pequeñas y medianas que constituyen la base de proveedores a las empresas grandes y corporativas, paradójicamente el 70% de ellas otorgó financiamiento para asegurar sus ventas.

El Banco de México, en el análisis sobre la evolución del mercado de crédito entre fines de 1998 y el primer semestre de 1999, precisa que 71.9% de las empresas chicas no utilizó crédito ni tampoco 60.4 % de las compañías medianas, por el rechazo de su solicitud con el argumento de que no fue aceptada por el Buró de Crédito, a pesar de que menos del 8% de ellas manifiestan tener cartera vencida. En este lapso, el financiamiento de bancos e intermediarios externos a empresas mexicanas pasó de 19.3% del total del crédito recibido por la economía a 27.3% y solo 2.6% se canalizó a compañías chicas y otro 6.4% a entidades medianas; el resto del financiamiento externo apoyó firmas grandes y corporativos. Según la CONCAMIN, los programas que se tienen carecen del alcance y la concepción integral que demanda una economía abierta, además de que no son tan amplios como los de la mayoría de las naciones.

1.3.4. *Planeación estratégica*

Otro de los problemas que aquejan a la micro y pequeña empresa es la desorganización en la que operan, sin programas de planeación estratégica. Para atender este problema, en septiembre de 1996 se creó la Red CETRO-CRECE, el Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial (CETRO), actúa como unidad coordinadora de los Centros Regionales para la Competitividad Internacional (CRECE), los cuales proporcionan servicios de consultoría a las micro, pequeñas y medianas empresas de México.

De acuerdo con la Red CETRO-CRECE, hasta septiembre de 1998 la toma de decisiones en el sector comercial se caracterizó por no contar con herramientas de soporte tales como la determinación de flujos de efectivo, destaca también la ausencia de políticas y procedimientos, así como la falta de una misión por escrito y difundida entre el personal. Los diagnósticos elaborados por el CRECE a 1,163 empresas del sector comercial determinaron que carecen de una estrategia de mercado, es decir no hacen pronósticos de ventas ni tampoco establecen objetivos para las mismas, en sus procesos de servicio, las 969 empresas estudiadas no cuentan con sistemas de logística ni con manuales de operación.

1.4. EL OTRO PANORAMA.

Con todo el panorama que se presenta desde la década pasada, se tienen experiencias de empresas que aun en la crisis pudieron mantenerse funcionando, y en varios casos sobresalieron por su crecimiento y posicionamiento en su mercado. La pregunta obligada es ¿En qué se basa su éxito?

1.4.1. La Visión de Negocios

Los negocios extraordinarios, dan la impresión de que su éxito se debe a una gran inteligencia o profundos conocimientos de quienes lo administran; pero sus dueños son gente común y corriente, en muchos de los casos, ellos mismos no saben dar una explicación exacta del éxito financiero y de mercado de sus productos o servicios; algunos se lo atribuyen a la suerte, y hay quien dice que su visión es un "don" que la naturaleza otorgó a pocos privilegiados. No obstante los negocios son producto del significado de negocio de los fundadores. *Para ellos la razón de existencia del negocio es lo que le generan: mística, integridad, moralidad y disciplina.*

Todo lo anterior son los elementos que requiere la *visión de negocios*, mas que la capacidad técnica e intelectual, la información, los conocimientos financieros, contables y administrativos. Por tal motivo las organizaciones deben iniciar un análisis de su situación actual y sus intereses futuros, es decir elaborar sus planes para operar el presente, el mediano y largo plazo y con ello poder guiar y controlar el desempeño, esta labor de rediseñar tiene que hacerse sin descuidar la operación diaria.

Es indispensable la visión de negocios, para el desarrollo de la empresas en el país, ya que de ellas depende la creación de la riqueza para el bienestar de la población. Sin visión de negocios, sin la imaginación, no se puede hacer frente hoy en día a los niveles de excelencia que exige la competitividad de las empresas si se desea permanecer y crecer en el mercado.

1.4.2. Las Cajas Populares y la actividad empresarial.

Lamentablemente, se ha menospreciado la actividad empresarial, satanizado y por lo tanto se ha inhibido el desarrollo económico y mejoramiento social. Este efecto a alcanzado a las empresas de interés social, las que trabajan por un fin no lucrativo y de desarrollo comunitario como las Cajas Populares, llamadas propiamente Cooperativas de Ahorro y Préstamo, por muchos años, las cuales desde sus inicios en México, se han caracterizado por ser administradas por personas no especialistas ni técnicas en la administración, pero si con una gran *Visión de Negocio*, ayudar a los demás a través del ahorro, el préstamo y la educación, dándoles mística, moralidad e integridad. Afortunadamente para estas instituciones, se han ido profesionalizando sus actividades, con la integración de personas con conocimientos técnicos, las asistencia a capacitación y en su caso actualización en los aspectos fiscales, además de integrar a las organizaciones, propuestas de asesores externos, comúnmente de los auditores que tienen una amplia experiencia en otro tipo de empresas mercantiles. Aun con eso, sigue existiendo un cierto distanciamiento al incorporar en su lenguaje los términos de la actividad empresarial como negocio, empresa, utilidades, productividad,

rentabilidad. Sin embargo hay que revalorar estos significados claves para un futuro planeado, basado en el realismo del entorno social, siempre en un contexto de valores y principios cooperativos, que resalten la dignidad humana.

Así mismo, si se quiere hacer sobresalir la eficiencia de la operación de la cooperativa como empresa, es indispensable que todos los miembros de la Cajas Populares se apropien de las metodologías, técnicas, y teorías del ámbito de las empresas; de acuerdo con la explicación que da la Alianza Cooperativa Internacional ACI, en lo referente al 3er. Principio Cooperativo que dice *“La cooperativa es un negocio, entendiendo por negocio el establecimiento fabril, comercial, o de explotación de generos diversos, según se establezca en el objeto social, como los existentes en nuestras comunidades, pues en los aspectos externos no hay mayor diferencia.”* – Ian McPerson, Eguía Villaseñor, Identidad Cooperativa, p.168, México, 1997- agregando en otro párrafo *“...no debe darnos desagrado llamar empresa o negocio a la cooperativa, pues en efecto lo es. Puede pensarse que se le degrada denominándolo así, cuando solo estamos menospreciando esa función olvidamos que debemos tecnificarla hasta ponerla en condiciones de ser la mejor empresa de la comunidad por estar al servicio de todos”* –Op. cit. p.169.- en especial para aquellos que nos tienen como su único recurso para hacerse de un patrimonio o trabajo.

2. INFORMACIÓN GENERAL SOBRE EL TEMA

2.1. EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE ADMINISTRAR

Los sistemas de administrar han tenido evoluciones en el tiempo, generalmente como respuesta ante los cambios que surgen en el entorno interno y externo de la empresa; pero estos cambios dependen del nivel de turbulencia de la realidad social (guerras mundiales, crisis económicas, catástrofes naturales, globalización, libre mercado, etc). De tal manera que se pueden clasificar estos sistemas de dirigir en los siguientes período y algunas de sus características son (1).

ADMINISTRACIÓN OPERACIONAL	ADMINISTRACIÓN POR CONTROL	ADMINISTRACIÓN POR EXTRAPOLACIÓN	ADMINISTRACIÓN PROACTIVA	ADMINISTRACION ESTRATEGICA
-1950	1950-1970	1970-1980		1990 -
<ul style="list-style-type: none"> • Producción en serie, mismo modelo, estandarización 	<ul style="list-style-type: none"> • Manuales de sistemas y procedimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presupuestos financieros y operacionales ▪ Administración por objetivos ▪ Planeación a largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración con FODA • Planeación estratégica • Administración estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración estratégica • Administración de Contingencias (circunstancial o situacional)

rentabilidad. Sin embargo hay que revalorar estos significados claves para un futuro planeado, basado en el realismo del entorno social, siempre en un contexto de valores y principios cooperativos, que resalten la dignidad humana.

Así mismo, si se quiere hacer sobresalir la eficiencia de la operación de la cooperativa como empresa, es indispensable que todos los miembros de la Cajas Populares se apropien de las metodologías, técnicas, y teorías del ámbito de las empresas; de acuerdo con la explicación que da la Alianza Cooperativa Internacional ACI, en lo referente al 3er. Principio Cooperativo que dice *"La cooperativa es un negocio, entendiendo por negocio el establecimiento fabril, comercial, o de explotación de generos diversos, según se establezca en el objeto social, como los existentes en nuestras comunidades, pues en los aspectos externos no hay mayor diferencia."* – Ian McPerson, Eguía Villaseñor, Identidad Cooperativa, p.168, México, 1997- agregando en otro párrafo *"...no debe darnos desagrado llamar empresa o negocio a la cooperativa, pues en efecto lo es. Puede pensarse que se le degrada denominándolo así, cuando solo estamos menospreciando esa función olvidamos que debemos tecnificarla hasta ponerla en condiciones de ser la mejor empresa de la comunidad por estar al servicio de todos"* –Op. cit. p.169.- en especial para aquellos que nos tienen como su único recurso para hacerse de un patrimonio o trabajo.

2. INFORMACIÓN GENERAL SOBRE EL TEMA

2.1. EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE ADMINISTRAR

Los sistemas de administrar han tenido evoluciones en el tiempo, generalmente como respuesta ante los cambios que surgen en el entorno interno y externo de la empresa; pero estos cambios dependen del nivel de turbulencia de la realidad social (guerras mundiales, crisis económicas, catástrofes naturales, globalización, libre mercado, etc). De tal manera que se pueden clasificar estos sistemas de dirigir en los siguientes período y algunas de sus características son (1).

ADMINISTRACIÓN OPERACIONAL	ADMINISTRACIÓN POR CONTROL	ADMINISTRACIÓN POR EXTRAPOLACIÓN	ADMINISTRACIÓN PROACTIVA	ADMINISTRACION ESTRATEGICA
-1950	1950-1970	1970-1980		1990 -
<ul style="list-style-type: none"> • Producción en serie, mismo modelo, estandarización 	<ul style="list-style-type: none"> • Manuales de sistemas y procedimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presupuestos financieros y operacionales ▪ Administración por objetivos ▪ Planeación a largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración con FODA • Planeación estratégica • Administración estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración estratégica • Administración de Contingencias (circunstancial o situacional)

Los dos últimos sistemas de administrar se complementarían con los enfoques de la administración de tal manera que se pueden explicar las nuevas tendencias del pensamiento, filosofía y teorías de la administración.

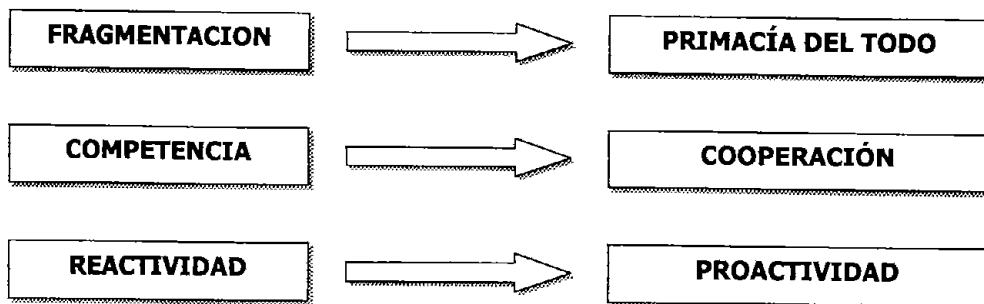
2.2. ORGANIZACIONES QUE APRENDEN

La administración flexible y de rápida respuesta se presenta en las empresas que se guían por una administración estratégica y la de contingencias, pero lo más relevante es que se puede lograr con una organización que está abierta al aprendizaje, es decir las empresas deben estar aprendiendo y mejorando continuamente.

Es importante tener conciencia que "Actualmente para las organizaciones las Amenazas de más impacto no son las Externas sino las Internas". Esto quiere decir que se presentan en las organizaciones "disfunciones" como son: la fragmentación, la competencia y la Reactividad (2).

- **La fragmentación**, es la división con la desarticulación y desvinculación del conocimiento, trabajo, tareas, objetivos; en resumen, el manejo de solo uno o algunos aspectos de la organización quedando ajenos a los demás; en otras palabras, es la diferencia en esencia de lo que significa ser un especialista (que conoce solo un fragmento del pastel) y el de un profesional (que sabe de todos los diferentes fragmentos del pastel).
- **La competencia**, es una disfunción cuando se desequilibra la creatividad, la superación, la cooperación y solo se quiere demostrar quien conoce más o quien tiene la verdad, generando lastres como los "incompetentes habilidosos" como la frase "Yo no sé" y otras que causan daño a la organización.
- **La reactividad**, es la respuesta, que se ha hecho una costumbre; cambiar hasta que las fuerzas externas son intensas, complementado con el pensamiento de que el administrador está para resolver problemas, lo cual generalmente el solucionador trata de "hacer algo para que se aleje el problema". Por el contrario, el creador trata de traer algo nuevo o diferente, piensa en el futuro.

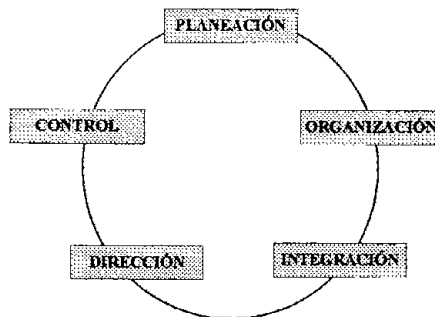
Sin embargo, estas disfunciones pueden ser transformadas de una Debilidad interna a una Fortaleza dentro de la organización, de la siguiente manera:



Finalmente, las mejores teorías, técnicas y modelos no funcionan sin la transformación personal; para que sea una realidad se requiere una nueva forma de Ser, Sentir y Pensar. Se necesita una nueva cultura para el saber, una misión para inspirar, los principios para guiar y la visión como motivante para alcanzar lo que se quiere ser. Todo lo anterior se puede resumir en un pensamiento estratégico, sistémico y sinérgico que este presente en las organizaciones en constante cambio.

2.3. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

En toda empresa la administración es una actividad fundamental, porque facilita la coordinación de todos los esfuerzos individuales para cumplir con las metas de grupo. Dentro del proceso de la administración se tienen como elementos las funciones de la planeación, organización, integración, dirección y control (3). En tiempos recientes otra función que algunos autores están integrando al proceso de la administración es la llamada "previsión".



De las anteriores funciones una importante para este trabajo, es la planeación. Existe una gran cantidad de definiciones de planeación dependiendo del enfoque que se le da, sin embargo en general busca responder a las preguntas de ¿Qué se quiere, debe o se necesita hacer? ¿Cómo se debe hacer? ¿Por quién debe hacerse? y ¿Cuándo debe hacerse? y otras preguntas que necesitan ser satisfechas antes de tomar una **decisión**, para lo cual hay que mirar hacia el **futuro** y con esto ejecutar la **acción**.

De manera general una definición de la planeación es la función de seleccionar los objetivos de la empresa (departamento, dirección, proyecto, personal, etc.), así como el establecimiento de políticas, procedimientos y programas necesarios para alcanzar los objetivos fijados por el equipo (4).

Por lo tanto en cualquier ámbito se planea desde el nivel, personal, institucional, gubernamental, empresarial, social, etc.; teniendo un proceso para realizarlo desde la generación de la idea hasta el monitoreo y el control, pero no es suficiente para enfrentar los cambios constantes e impactantes como los que se viven en la actualidad como son:

- | | |
|-----------------------------|---------------------------------|
| ▶ GLOBALIZACIÓN | ▶ ALTA TECNOLOGÍA |
| ▶ APERTURA COMERCIAL | ▶ NUEVA LEGISLACIONES |
| ▶ ALTA COMPETENCIA | ▶ CARGAS FISCALES |
| ▶ CALIDAD | ▶ SOCIEDAD PLURAL |
| ▶ TRATADOS COMERCIALES | ▶ NUEVAS IDEAS ADMINISTRATIVAS. |
| ▶ COMPETITIVIDAD | ▶ TENDENCIAS POLÍTICAS |
| ▶ RENTABILIDAD | ▶ DIVERSIDAD DE CULTURAS |
| ▶ MODERNIZACION EMPRESARIAL | ▶ SUCESOS MUNDIALES . . . |

Dentro de las empresas en todos sus niveles se realizan planes y son diferentes entre si por el propósito para el que fueron elaborados, pero que están relacionados, desde un enfoque sistémico; el desconocer esto ha causado la ineficiencia e ineficacia de la planeación. Si se tiene en mente que un plan abarca cualquier línea de acción futura, se puede notar que los planes son muy variados de acuerdo al nivel de necesidades como los siguientes puntos:

- | | |
|---------------------------|----------------------|
| 1) Propósitos o misiones | 5) Procedimientos |
| 2) Objetivos o metas | 6) Reglas |
| 3) Estrategias y tácticas | 7) Programas |
| 4) Políticas | 8) Presupuestos etc. |

La alta dirección es responsable de definir los cuatro primeros puntos y posteriormente difundir los demás a todos los lugares de la organización.

2.4. LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA

Desde la antigüedad el desconocer el futuro ha causado expectación, temor e intriga a la humanidad, sin embargo en la actualidad esta incertidumbre se ha mitigado con la construcción de probables escenarios futuros, a partir de las diversas metodologías para la planeación estratégica, que ayudan a visualizar rutas alternativas y adecuadas a las necesidades, eligiendo una o varias de ellas que a criterio propio sea la mas probable y se pueda influir en su ocurrencia a favor de la organización.

2.4.1. ACTITUDES Y BENEFICIOS

Los prejuicios fundamentales en contra de la planeación estratégica son: que altera las relaciones interpersonales, cambia los flujos de información, la toma de decisiones y la autoridad, puede acentuar los conflictos en las organizaciones, las fallas operativas anularan la planeación, riegos y temores a fracasar, nuevas exigencias para los directivos y el deseo de evitar inseguridad. De una u otra forma se tocan intereses individuales o grupales que viven en el "Status quo" y no están dispuestos a moverse.

Se comprende esta actitud y pensamiento por que se desconocen los beneficios de la planeación estratégica como (5):

- ✓ Es esencial para cumplir con las responsabilidades de la alta dirección

- ✓ Se formulan y contestan preguntas existenciales importantes para una organización (visión de negocios)
- ✓ Introduce un nuevo conjunto de fuerzas decisivas en una organización

Como antecedente para realizar cualquier cambio se requiere como fundamento el pensamiento, la filosofía estratégica, es decir, es el querer hacer una revisión, investigación, autocrítica de los que se es, se tiene, se ha actuado, aunque no guste, pero con el firme propósito de cambiarlo si se tiene claro el para qué cambiar.

Anteriormente se dio una definición de la planeación, ahora lo que se va a mostrar son algunas dimensiones del concepto de estrategia con sus beneficios implícitos:

LA ESTRATEGIA...

- Es como un patrón de decisiones integradas, coherentes y unificadas
- Es como una forma de establecer los propósitos organizacionales, en términos de sus objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos
- Es como una definición del dominio competitivo de la firma o empresa
- Es como una respuesta a oportunidades y amenazas externas y fuerzas y debilidades internas, para obtener ventajas competitivas.
- Es como un canal para diferenciar las tareas gerenciales a nivel corporativo, de las unidades estratégicas de negocio y de los niveles funcionales.
- Es como una definición de las contribuciones económicas o de servicio de la empresa hacia sus accionistas. (6)

2.4.2. ¿QUE ES LA PLANEACION ESTRATEGICA?

La planeación estratégica consiste esencialmente en realizar un plan que se relacione con la razón de ser o misión de la empresa, en lo que se refiere a que hace (producto), para quien lo hace (mercado) y por que lo hace (propósitos de la organización y/o empresarios), por lo que también se conoce como "planeación producto-mercado". Además de que es, *un enfoque de sistemas para guiar a una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente interno y externo y lograr las metas indicadas.*

Aun cuando existe diversos tipos de planes como el plan de negocios, plan a largo plazo, plan rector, plan táctico y plan operativo, no son sinónimos del plan estratégico, tienen relación pero difieren en muchos aspectos, esencialmente en la metodología para elaborarlos y en los conceptos propios de la planeación estratégica; como son los tres aspectos de la dinámica estratégica:

1. Donde se encuentra la organización
2. Donde pretende llegar
3. Que tiene que hacer para llegar a donde pretende.

Un fin de la planeación estratégica es el lograr el éxito (en términos de utilidades, ventas, participación y posicionamiento), en un ambiente de alta competencia para las empresas; estas requieren desarrollar acciones con eficiencia basadas en un plan coherente, que de prioridad al enfoque hacia el mercado, con un claro conocimiento de lo que los clientes o

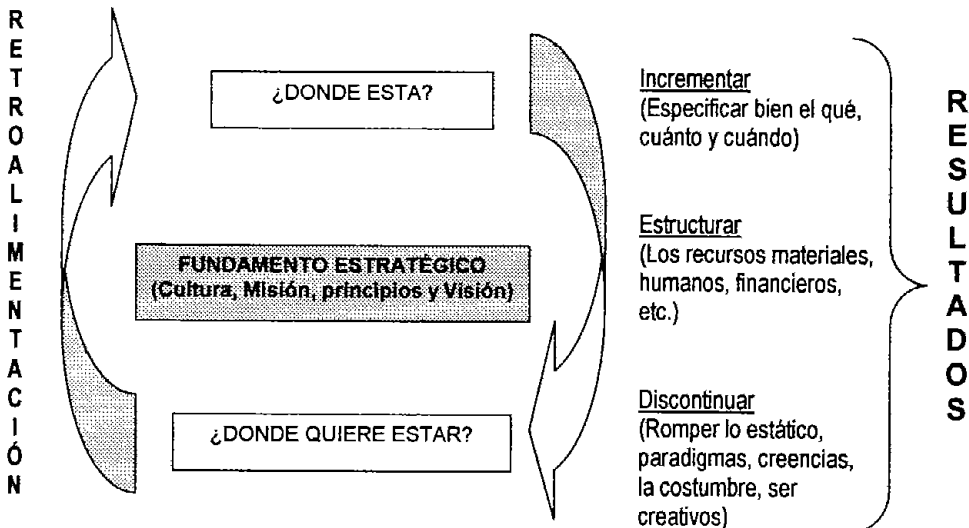
prospectos necesitan, desean y les motiva; además evaluando su capacidad de compra, adquisición, solvencia (7).

2.4.3. DINÁMICA ESTRATÉGICA

Se le llama dinámica estratégica, por ser una actividad en constante movimiento, que se da en diversas direcciones, con la característica de conjuntar como un sistema a las partes esenciales. Inicia esta dinámica con la reflexión de ¿Qué se es en este momento? ¿Dónde se está?, pasando al ¿Qué se quiere? ¿Dónde se quiere estar? Teniendo como principio el fundamento estratégico, centrado en cuatro elementos: la cultura, la misión, los principios y la visión que en su conjunto son parte de las personas que integran una organización y por consecuencia de la misma organización. Pero el fundamento estratégico se basa en el pensamiento estratégico.

Para definir el pensamiento estratégico se mencionan algunos puntos de lo que no es: a) no es una técnica de pronósticos
b) no es una programación del futuro
c) no es el sustituto de la intuición y el criterio.

CICLO DE LA DINAMICA ESTRATEGICA



Estos puntos tienen dos connotaciones en la empresa para las probables decisiones futuras; en lo personal y en la organización. Ambas aunque son relativamente diferentes se entrecruzan en lo cotidiano de tal forma que, lo que elija para la organización influirá en lo personal y la elección personal marcará a la organización.

2.5. METODOLOGÍA PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Los procesos para realizar la planeación estratégica cambian en algunas etapas o pasos, de acuerdo a los criterios, experiencias y conocimientos de los autores, pero en general toman la mayoría de los elementos de la figura anterior. Lo fundamental que debe estar presente es, el conceptualizar la planeación de manera sistémica, es decir, considerando la totalidad del sistema y no fragmentar los procesos o áreas como si fueran entes independientes ya que todo se encuentra interrelacionado, además de seguir los procesos principales de la metodología para poder decir que es una planeación estratégica.

Lo que antecede a la planeación estratégica es la existencia de un compromiso de la dirección o de la gerencia para establecer claramente el rumbo deseado. (Misión/Visión). En la planeación regularmente se empieza por definir objetivos y estrategias, sin embargo en muchos casos no se tiene claro hacia donde se dirigen los esfuerzos, la misión es el plan de mas alta jerarquía en una empresa por lo cual todos los esfuerzos deberán estar orientados hacia la realización y logro de nuestra misión y visión del negocio (9).

2.5.1. LA INVESTIGACIÓN

Para poder realizar un análisis y que se considere estratégico se requiere hacer investigación, para obtener información que sea confiable, entendible y específica sin la cual las decisiones estarían basadas en supuestos erróneos.

La investigación tiene como fin, el hacer una base de datos con información del pasado, presente y en algunos casos las perspectivas futuras recurriendo a las fuentes donde se genera la información. Hay dos tipos de fuentes de información, las primarias y secundarias

- a) **Primarias:** son las realizadas en el presente para proyectar en el futuro, como son todas las técnicas de investigación (experimentación, observación, encuesta, paneles etc) se realizan con los propios recursos o se mandan a realizar, haciendo la recolección, la estructuración, el análisis y la conclusión de la información obtenida.
- b) **Secundarias:** Son las que han sido analizadas y concluidas por otras personas. Hay del tipo internas (ventas, costos, utilidades, etc. de la empresa) y las externas (libros revistas, reportes, etc).

2.5.2. EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El **análisis estratégico**, es la aplicación del enfoque de sistemas, para guiar proactivamente a una organización mediante el manejo de escenarios, durante un tiempo a través de su medio ambiente interno y externo. Un buen plan es aquel que logra elaborar un excelente análisis de su situación y en consecuencia permite que la ruta elegida sea lo suficientemente precisa para evitar desvíos, por lo que el diseño de planes de contingencia, sistemas de monitoreo, estructuras organizacionales descentralizadas, flexibles y otras estrategias complementan un exitoso proceso de planeación estratégica.

El análisis de situación, Con la base de datos generada por la investigación, se continua con un análisis de los diferentes sistemas y subsistemas que interactúan con la empresa; como son (10):

- a) Medio Ambiente Organizacional (MAO)-Misión, Visión, Objetivos, procesos, ...
- b) Medio ambiente del Mercado (MAM), tipo, evolución, tamaño, consumidores...
- c) Supra sistemas (SS)- económico, político, legal, social, tecnológico, cultural...

La técnica que se utiliza es el análisis FODA (fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), también se le llama FORD (Fuerzas, Oportunidades Retos y Debilidades). Esta herramienta de análisis de situación se caracteriza por:

- Las Fuerzas y las Debilidades (también llamados áreas de oportunidad), son parte del mundo interno de la empresa, en donde se puede influir directamente para eventos en el futuro.
- Las Oportunidades y Amenazas (también llamado Retos), tienen lugar en el mundo externo de la empresa o institución, los que no son controlables pero sí influenciables, este último punto de reflexión debe considerarse en la elaboración de los planes.

Este análisis se debe enfocar solamente hacia los factores claves para el éxito futuro de la organización y se le debe ponderar, es decir darle un valor para poder elaborar matrices de análisis, con ello crear escenarios presentes y futuros, que resalten las fortalezas y las debilidades con sus diferencias internas de manera objetiva y realista, así como las oportunidades y amenazas claves del entorno. Para después proponer estrategias que disminuyan el riesgo y aumenten la probabilidad de éxito.

2.5.3. GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS

La generación de estrategias de acción deberá ser en tres niveles:

- a) El estratégico, que debe definir el qué va a hacer y el por qué
- b) El táctico, que nos establecerá el cómo lo vamos a lograr y con que recursos
- c) El operativo, que deberá ser realizada por cada departamento y detallara específicamente Quiénes, Dónde, Cuándo y Con qué se realizará.

Se deberá definir que se requiere para mantener cada fortaleza y que tiene que hacer para subsanar cada debilidad; así el Cómo va aprovechar las oportunidades para elevar el nivel actual, y de que manera habrá de enfrentar las amenazas que se han identificado.

2.5.4. SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS

Con los resultados del análisis y los posibles escenarios se busca cuales son las estrategias que permitirán tener una mayor probabilidad de éxito, es decir, se escogerá la forma, la vía en que la empresa se acercará y unirá a los consumidores, clientes o socios.

Se muestran algunas alternativas estratégicas y competitivas para seleccionar, las cuales son existentes en empresas que han llegado al éxito, en términos de tener mayor utilidades, permanecer en el mercado, seguir existiendo, o continuar en otros negocios alternativos.

IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES
(EL CASO DE LAS CAJAS POPULARES)

- | | |
|---|--|
| a) Penetración del mercado | f) Diversificación relacionada, no relacionada |
| b) Desarrollo del mercado | g) Empresa integradora |
| c) Segmentación de mercados | h) Inversión selectiva |
| d) Desarrollo de productos | i) Desinversión |
| e) Integración vertical, horizontal o hacia atrás | j) Cierre ... |

2.5.5. POLÍTICAS ESTRATEGICAS

Una vez definidas las estrategias rectoras y tácticas, así como el haberlas evaluado con un análisis FODA por parte de la dirección, esta definirá las políticas que darán las directrices, normas, lineamientos, plazos etc. para desarrollar la planeación operativa con sus planes, programas, presupuestos, flujo de efectivo, etc.

Hasta este punto se dice que se esta realizando una planeación estratégica (11).

2.6. MODELO DE PLANEACION ESTRATÉGICA

De manera descriptiva se muestra en la figura 1, del diagrama de flujo, los pasos para realizar una planeación estratégica, es el resumen de diversos autores que se complementan en algunas etapas.

Los pasos a seguir que se requieren después del compromiso por parte de la dirección son:

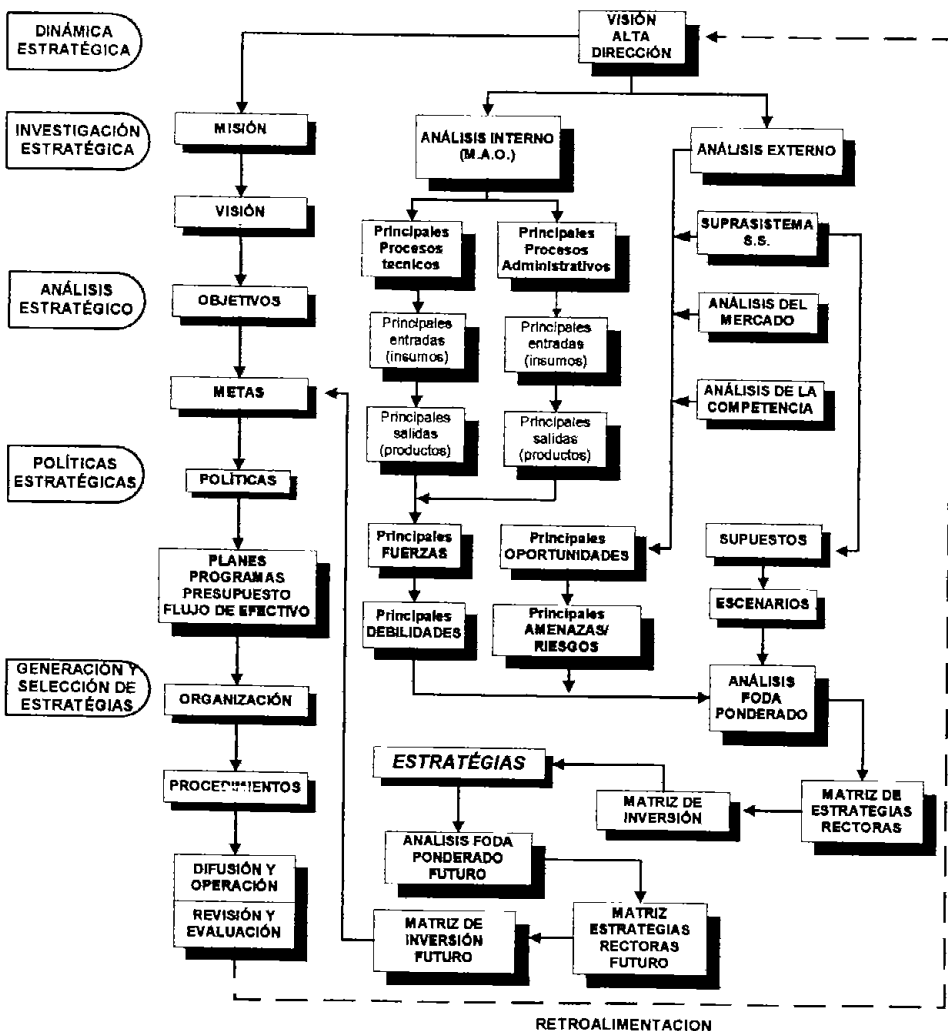
1. Un primer paso en toda Planeación Estratégica, es la definición de la misión, por eso se debe hacer una pausa para reflexionar acerca del sentido de la existencia de la organización, respondiendo a las preguntas :
 - a) ¿Qué se es? ¿Cuál es el negocio?
 - b) ¿Qué y para quién(es) se hace?
 - c) ¿Cuál es el propósito de lo que se hace y en dónde se hace?
2. Un segundo paso se inicia con una Visión la cual debe ser clara, concisa, específica, a la vez cautivadora y capaz de convencer a los directivos y colaboradores de iniciar un esfuerzo mas allá de lo convencional para su logro y realización. Este desarrollo requerirá de reflexión, tiempo y participación del equipo gerencial.
3. Al comenzar a redefinir un proyecto o planeación es necesario y de vital importancia establecer los objetivos. Todo objetivo debe poder medirse a través del tiempo, debe ser claro en cuanto lo que se espera que ocurra y cuando deben ser flexibles y poder modificarse al momento en que surjan contingencias.
4. Al mismo tiempo se realiza la investigación del análisis interno y externo.
5. Una vez que todo lo anterior esta por escrito y bien fundamentado, el siguiente paso es explorar la información obtenida para ver hacia el interior de la organización y poner por escrito las fortalezas y áreas de oportunidad con las que se cuenta. Lo mismo deberá ser realizado con los factores externos, identificando oportunidades y amenazas tanto de la competencia, el mercado, o las regulaciones actuales o futuras que enfrentara la empresa.
6. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser utilizado como herramienta por todos los niveles de la organización y en diferentes categorías de

**IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES
(EL CASO DE LAS CAJAS POPULARES)**

análisis tales como producto, mercado, línea de productos, departamento, empresa, área funcional, etc. así como en la propuesta de escenarios futuros.

7. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis, podrán ser de gran utilidad para la formulación del programa de estrategias y para ser incorporadas en el plan estratégico una vez que han sido evaluadas
8. Por ultimo es el difundir y hacer coparticipes de estos sueños a todas las áreas de la organización transmitiéndoles el sentir propio y lograr que se apropien de estos.
9. La evaluación y la retroalimentación son los que harán aprender como empresa de las nuevas experiencias y poder tomar las decisiones necesarias que desvien o reafirmen el plan.

Figura 1.



2.7. LAS CAJAS POPULARES

2.7.1. EL AHORRO

En otra época se promovía el ahorro escolar y era habitual que los niños tuvieran una alcancía: en los hogares se buscaba producir ciertos bienes, economizar, reutilizar, no desperdiciar, aprovechar todo, "heredar" la ropa del mayor al menor. El ahorro, la austeridad, la sencillez eran hábitos cotidianos. Hoy impera el consumismo, lo desechable y el despilfarro, con el apoyo masivo de la publicidad y el consiguiente deterioro ecológico.

2.7.2. LA MÍSTICA DE LAS CAJAS POPULARES

Simultáneamente a las libretas de ahorro existían las cooperativas y las cajas de ahorro y crédito popular. Impulsadas por particulares y por la Iglesia Católica para ayudar a organizar a los pobres, impulsar su desarrollo y manejar solidariamente sus "centavos". El servicio que prestaron y aun prestan, las cajas Populares y las cooperativas es invaluable: las manejaban voluntarios, cobraban bajas tasas de interés, promovían el ahorro, fomentaban la confianza; la ayuda mutua, educaban a la gente para que mejorara su calidad de vida, organizaban y unían a la comunidad, otorgaban créditos para proyectos productivos, para financiar las fiestas y para sortear las dificultades de la vida cotidiana: enterrar un muerto, mejorar la salud, arreglar la casa, atender un accidente, pagar la renta, etc.

Algunas Cajas Populares continúan con esa mística y esos servicios para pequeños grupos, sea en una casa particular, en un centro comunitario, en una parroquia o incluso existen sin domicilio; otras han crecido y se han profesionalizado: tienen personal pagado, auditoría externa, seguros etc. Existen algunas que por inexperiencia, ignorancia o manejos equivocados quebraron.

No hay duda de que los rostros de las cajas populares son muchos y que en ellas existen diversas lógicas o racionalidades y distintos tamaños; algunas están registradas como cooperativas, otras como empresas mercantiles, unas más como asociaciones no lucrativas. Algunas son democráticas y otras, cotos de poder de pequeños grupos. Sin embargo, la mayoría presta un enorme y fundamental servicio a la economía popular. (12)

2.7.3. BREVE HISTORIA EN MÉXICO DEL COOPERATIVISMO.

México tiene fuertes raíces de organización colectiva basado en la ayuda mutua. Un primer precedente se refiere a las comunidades indígenas antes de la Conquista, cuya base social de mercadería la constituían los barrios productivos, esta organización de las comunidades indígenas se alteró durante la Conquista y en la época virreinal, pero se mantuvieron las raíces y las costumbres en la base social; como los barrios productivos, de los pósitos y de las alhóndigas durante el imperio Mexica y la época virreinal. En la Nueva España las formas sociales evolucionaron a los gremios productivos. En la Independencia los gremios de oficios conformaron las Juntas de Artesanos, de donde comenzaron a desarrollarse las sociedades de mutualistas y fondos de beneficencia. Todas estas reproducciones y reinversiones del capital social mexicano se produjeron consecuentemente, y casi siempre, en climas de adversidad, desde los mandatos

virreinales hasta la mitad del siglo XVIII, en que se reconocen a estas formas de organización. (13)

A partir de 1839, incluso antes de las exitosas experiencias de organizaciones cooperativas europeas, en la sociedad mexicana se creó, promovió y fomentó la cultura de ahorro y préstamo; a partir de esa fecha, una revisión de la historia social de México como expresión del movimiento Cooperativista de Ahorro y Préstamo revela que en el país han existido tres generaciones con prácticas interrumpidas de finanzas populares:

- La primera experiencia fue en la Independencia, con la creación de la Caja de Ahorro de Orizaba en Veracruz.
- La segunda generación la constituyen las cajas rurales con el modelo alemán Raiffeisen, a principios del siglo XIX
- Y la tercera generación nace con el cobijo de la iglesia en 1951 a instancias del Secretariado Social Mexicano, es lo que hoy se denota como Banca de desarrollo Social, cuya base fundamental la constituyen las Cajas Populares de ahorro. (14)

2.7.4. LA TERCERA GENERACIÓN DE CAJAS POPULARES.

Con apoyo de la iglesia católica y a través del Secretariado Social Mexicano, un equipo de sacerdotes encabezados por el padre Pedro Velásquez Hernández y un puñado de seglares, crearon y vieron cajas de ahorro popular como filosofía de ayuda mutua a partir del año de 1951. El nacimiento de estas entidades populares se debió en gran parte a la presencia del Secretariado Social Mexicano (SSM) órgano del Episcopado Mexicano de la Iglesia Católica, el cual estaba formado por laicos y religiosos de la Iglesia para la difusión de su doctrina social, y a las centenares de parroquias del país que las promovieron. Fueron la miseria y la pobreza en que se hallaba sumida la mayoría de la población mexicana, las causas que motivaron al padre Pedro Velásquez a buscar y abrir un sistema que contribuyera al progreso y desarrollo de todo el país. En ese tiempo él era director del SSM y hasta su escritorio llegaban noticias de los éxitos de la acción católica italiana y de los pescadores de las provincias marítimas del Canadá.

Buscando fórmulas sociales y económicas que brindaran progreso a la población el padre Pedro consiguió una beca para que el padre Carlos Talavera fuese a estudiar los métodos de educación popular en la Universidad de San Francisco Javier en Antigonish, Nueva Escocia, Canadá; la cual había contribuido a consolidar social y económicamente a las poblaciones de pescadores que encontraron en el cooperativismo de ahorro y préstamo solución a sus problemas económicos.

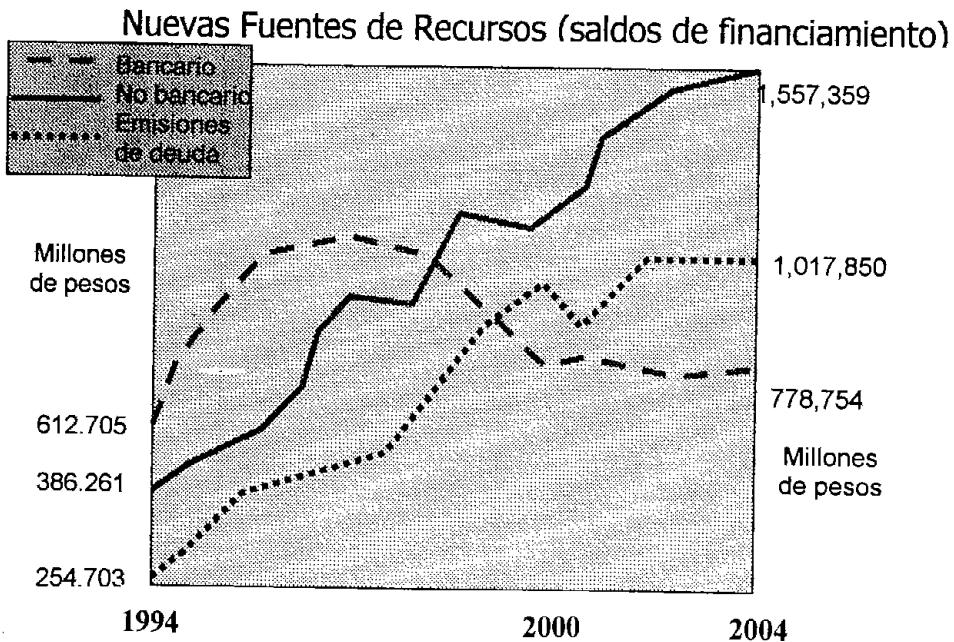
Los padres Talavera y Velásquez después de analizar las causas que motivaron el éxito de las cajas populares en el Canadá, llegaron a la conclusión que no era su literatura el secreto de su éxito sino que lo más importante era su gente, los pescadores, agricultores, mineros y sus líderes cooperativos y educadores. Y esta escuela tenía su propia historia: En Antigonish, un religioso, Monseñor Moisés Coady, había logrado desde 1930, durante la depresión, crear una red de cooperativas de pesca y de agricultores, las cuales había apoyado en la educación, y la universidad local aparecía como pivote de esos trabajos a través de su extensión Universitaria; esa fue una de las grandes conclusiones a las que llegaron, así como el que la gente participe y tome conciencia de su situación y que también al organizarse descubra que "las personas comunes pueden hacer mucho más de lo que se imaginan". Tomando estas experiencias regresaron a México e iniciaron la promoción de las actuales cajas populares, siendo en el año de 1951 la creación de la

primera Caja Popular llamada León XIII en el D.F. Estas instituciones desde el inicio han buscado la mejor manera de resolver los problemas económicos de la población, iniciando con sus propios socios. (15)

2.7.5. SITUACIÓN ACTUAL

Después de un rápido crecimiento en el periodo de 1951 a 1970, el Movimiento Cajista tiene su primera separación en 1971, debido a la independencia total de la Iglesia, ya se empieza hacer cada caja de sus propias instalaciones y configurar como una institución autónoma. Cambios fuertes como el anterior se ha repetido por décadas, 1980, 1991 hasta el 2000 hubo cambios fuertes por la crisis de 1994, los fraudes de los años de 1999 hasta el 2001. Finalmente la fractura del Movimiento Cajista con la Ley de Ahorro y Crédito Popular, que pretende juntar en un solo marco legal todas las formas de financiamiento social tanto lucrativas como no lucrativas (ahora llamada Banca Social), dándole un tratamiento fiscal igual o mas rigurosos que la banca comercial, marcando limitaciones para operar y no responsabilizándose el gobierno de los fracasos que pudiesen ocurrir, pero si imponiendo toda la carga fiscal y la sobrerregulación gubernamental.

Aun con este panorama las Cajas Populares (Cooperativas de Ahorro y Préstamo) las Cajas solidarias, las fundaciones para el financiamiento, microfinancieras, programas federales de apoyo a microempresarios (no banca de desarrollo), particulares, etc. tienen una gran presencia en el mercado del otorgar créditos comparado con la banca comercial como lo muestra la grafica 1.



Grafica 1

IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES
(EL CASO DE LAS CAJAS POPULARES)

Desde principios de este sexenio el saldo de financiamiento no bancario superó al otorgado por fuentes distintas a las instituciones de crédito comercial.

Por esta razón básicamente, las empresas del país han recurrido a fuentes alternas no bancarias para el financiamiento, donde el 67% del total de financiamiento son fuentes alternas (1,557,359 mil millones de pesos) y las empresas han utilizado un 74% del no bancario que equivale a 1,412,278 miles de millones de pesos. Sin embargo los créditos de necesidades básicas han recobrado impulso, para el consumo, el crédito bancario ocupa el 72% (\$131,827,000) y para la vivienda representa un 62% equivalente a \$151,670,000.

Existen aproximadamente 550 organizaciones de ahorro y crédito no gubernamentales, ni de la banca comercial, dando servicios aproximadamente a 3 millones de personas, con recursos propios de mas de 25,000 millones de pesos. El valor de los activos de las Cajas Populares representa el 1% de los activos de la banca múltiple, teniendo una gran importancia pues atiende al 6% de la población económicamente activa, que por lo general no tiene acceso a los servicios de instituciones comerciales. (16)

2.7.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

De manera general existe unas características en todas las cajas populares que tienen una tradición de conservar sus valores y principios, así como el tener su mística de servicio y compromiso no solo con sus socios sino también con la comunidad en donde tienen presencia.

Las cajas Populares (Cooperativas de Ahorro y Préstamo) tienen un esqueleto que define su forma, es la estructura de las organizaciones que tiene tres componentes; complejidad (división del trabajo y la distribución de los lugares de trabajo), formalización (políticas, reglas, procedimientos, controles) y centralización (autoridad para la toma de decisiones).

COMPONENTES GENERALES

COMPLEJIDAD	<p>El estilo de operar la organización</p> <p><i>En la Comunicación</i> La comunicación que impera es formal e informal, hay medios internos de comunicación, tales como memorandos o cartas; si hay una dificultad urgente o importante que comunicar se busca a la persona y se entabla una plática (informal), pero lo que concierne a todos se avisa con tiempo</p> <p><i>En la Colaboración</i> Se presentan varias características tales como la colaboración entre empleado-empleado, empleado-supervisor.</p> <p><i>En las Funciones y responsabilidades</i> Otra característica que encontramos dentro de las cajas populares de organización orgánica, es que los deberes son adaptables, existen tareas "fijas" a desempeñar tales como: apertura de cuentas o adscripción de socios, recepción de depósitos, pago por retiros, préstamos, registro y contabilización de operaciones, entre otras. Sin embargo una misma persona puede realizar varias de éstas sin que necesariamente sean su responsabilidad única y exclusiva.</p>
--------------------	---

**IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES
(EL CASO DE LAS CAJAS POPULARES)**

	<p>En lo que respecta al tipo de especialización <i>Es una especialización más del tipo horizontal:</i> El tramo de control, es decir el límite al número de personas a los que un superior puede coordinarle su tarea, es grande, una sola persona coordina las tareas de varias personas y éstas a su vez coordinan la de varios empleados que tienen a su cargo.</p>
FORMALIZACIÓN	<p>En lo que respecta al tipo de especialización <i>Es una especialización más del tipo horizontal:</i> Las tareas que desempeñan los empleados son tareas específicas, rutinarias y repetitivas, dentro de las cuales se necesita mejorar constantemente la habilidad y la eficiencia de quienes las realizan y esto se va dando con el tiempo, al cabo de realizarlas en repetidas ocasiones.</p> <p>En lo que respecta al tipo de organización . <i>Tienen más las características de organización lineal.</i> A través de su estructura organizacional se busca una mejor supervisión técnica, el desarrollar una comunicación sin intermediarios y se separan las funciones de planeación y control, de las funciones de ejecución.</p> <p>El tipo de departamentalización que se lleva a cabo <i>Por funciones</i> Se agrupan las actividades y tareas de acuerdo con las principales funciones desarrolladas dentro de la empresa. Las principales funciones dentro de la caja popular son: Apertura de Cuentas o Adscripción de Socios, Recepción de Depósitos, inversiones, Pago por Retiros a Cuentas de Ahorro, Cuenta Corriente, Préstamos, Cobranzas, Finanzas, Registro y Contabilización de operaciones, actividades culturales, talleres, servicio médico general y becas.</p>
CENTRALIZACIÓN	<p>En lo que respecta al tipo de organización . <i>Tienen más las características de organización lineal.</i> Debido principalmente a que cuenta con una jerarquización de la autoridad y a que hace especial énfasis en que los superiores obediencia de sus subordinados.</p> <p>En lo que respecta a mecanismos de coordinación. <i>El mas empleado es el de las reuniones programadas</i> Estas se realizan entre el Director o gerente general y los responsables de los distintos departamentos para planear u organizar y efectivamente para coordinarse. También utilizan los planes y reglas, canales verticales de autoridad, reuniones improvisadas, responsabilidades de coordinación e intermediarios.</p>

En la figura 2 y la figura 3 se muestra un organigrama común en las cajas populares, mostrando algunos de los departamentos o gerencias mas importantes dentro de su estructura funcional. Así como los órganos directivos sus funciones directivas y funciones específicas mas importantes, de acuerdo al órgano directivo.

Estas formas generales de organización, se presenta en muchas cajas Populares (17)

Figura 2.

ORGANIGRAMA GENERAL

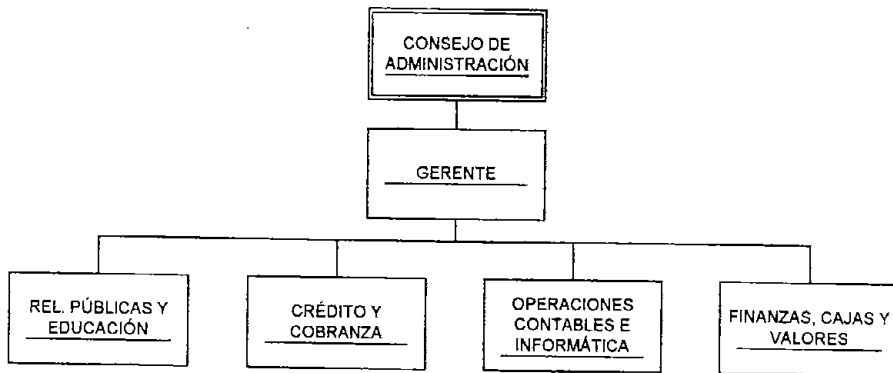
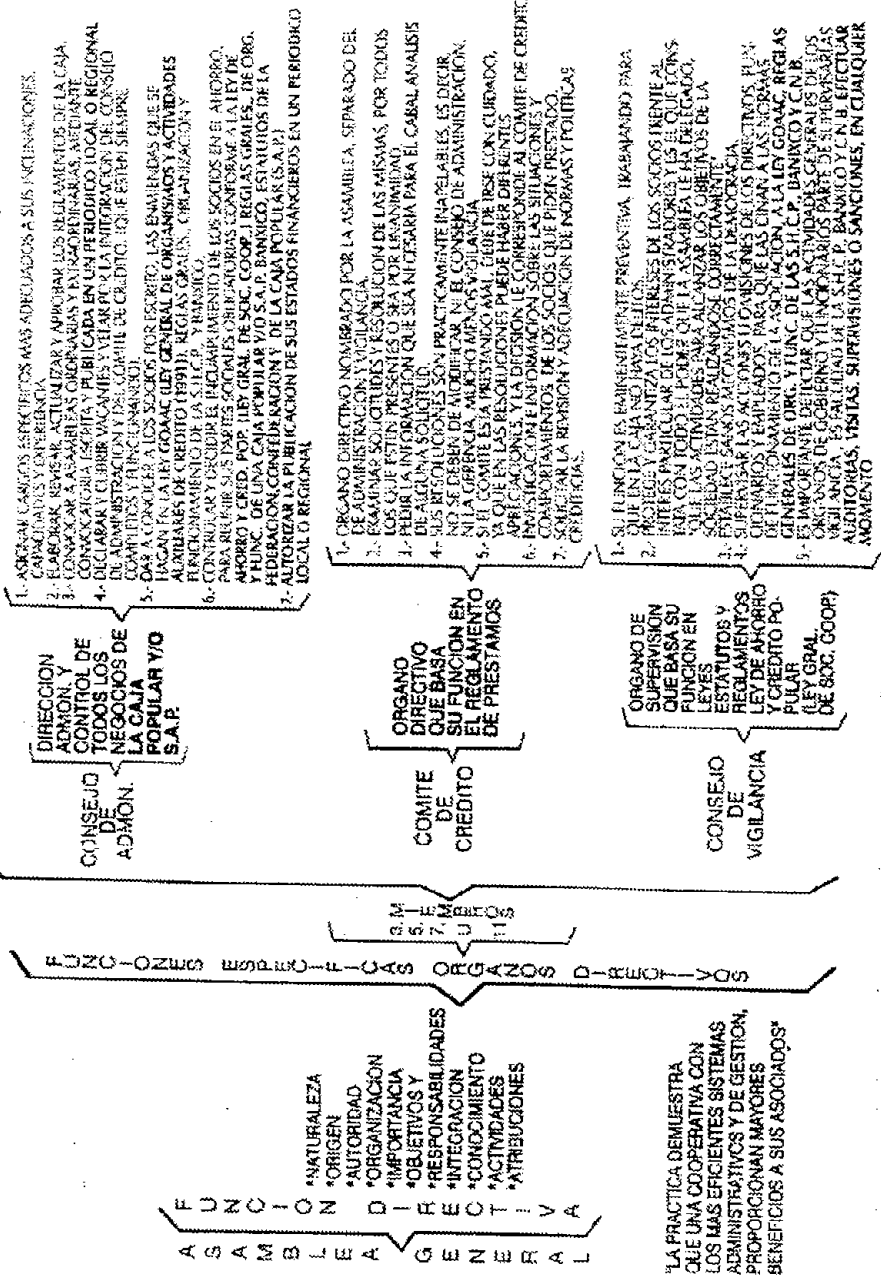


Figura 3

3.3.- CUADRO SINTEZITZADO DE LOS ORGANOS DE GOBIERNO DE LA CAJA POPULAR (FUNCIONES PRINCIPALES)



3. DISCUSIÓN

¿Si la planeación estratégica fuese tan trascendente para las empresas, por qué no la utilizan?

Una primera explicación es el desconocimiento de la existencia de estas herramientas, sus beneficios y alcances. En el caso de conocerlas, un primer paso en la planeación es tener claro cual es el negocio que se tiene y su razón de existir (visión de negocios o el pensamiento estratégico), pero estas reflexiones se logran haciendo una introspección en las personas que están dirigiendo la empresa, requiere un alto grado de apertura, una amplia comunicación y finalmente el concretar todos los puntos que han dado éxitos y fracasos, los errores y los aciertos, la ignorancia y el conocimiento, la humildad y la soberbia; de manera general aspectos que conciernen a la persona en su ser, pensar y actuar del pasado y en el presente.

Al revisar lo que se es, y ver lo que se quiere ser, viene la actitud de cambio, pero si no se esta dispuesto a cambiar en lo personal, mucho menos se puede hacer en la empresa que se esta dirigiendo.

¿Es la planeación estratégica la herramienta de una empresa, para asegurar el éxito?

No se asegura el éxito, pero si da conocimientos de las personas que laboran, de las operaciones que realiza y del futuro deseado de la empresa. Y esto vale como el oro, por que el conocer las Fuerzas y Debilidades es un factor controlable por la dirección y se puede modificar de acuerdo a sus capacidades y necesidades.

En las Cajas Populares parece que la misión/visión es clara, entonces ¿A que se debe que no se conoce su experiencias de éxito y su mística de ayuda sin lucrar de manera generalizada?, salvo las referencias negativas que de este tipo de empresas se conoce.

Una características de las cajas populares es su origen en comunidades rurales (por lo menos antes eran así, ahora ya son ciudades), y la visión solo llegaba a satisfacer las necesidades de la comunidad mas cercana; al crecer la población, también creció el número de socios, pero no se cambiaba la estructura y la mentalidad localista de servicio, además de la actitud centralista, egoísta y negativa que tenían los socios con la injerencia en la administración de la empresa sin justificación. En los años 80's, las cajas que lograron cambiar sus modelos de administrar, hoy en día son las que puntúan con mayor presencia nacional y con servicios similares a la banca comercial como son los Cajeros Automáticos.

¿En la estructura Organizacional de las Cajas Populares a quién le corresponde realizar la planeación estratégica?

Le corresponde a los órganos directivos, en especial al Consejo de Administración, pero es una política en las cajas, el involucrar a los demás órganos directivos y la Gerencia General para tener una visión mas amplia, un consenso mayor y un mejor trabajo en equipo.

IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES
(EL CASO DE LAS CAJAS POPULARES)

Sin embargo en muchos casos es la Gerencia General quien realiza esta función, debido a que el directivo o empresario cuenta con un periodo de atención muy corto, y en segundo lugar, así como hay ciertas cosas que poseen un atractivo general para ellos, también hay otras que casi siempre se les dificultan. Otro aspecto a considerar es la redacción clara y completa de las estrategias; la redacción juega un papel importante en la elaboración del plan estratégico.

4. CONCLUSIONES

Es importante hacer una Planeación Estratégica, pero clarificar el pensamiento del empresario, es una tarea difícil y a menudo ingrata, en donde la primera dificultad que se presenta es: ¿Cómo transmitir una idea que capte el interés de los directivos y que a su vez motive e inspire a los colaboradores a realizar el esfuerzo diario para llevarlo a su realización?

Al desarrollar la Planeación Estratégica, se debe tomar en cuenta que una idea defectuosa no puede ser rescatada a través de una buena redacción, pero un buen concepto sí puede destruirse si su redacción no comunica en forma apropiada la idea.

Una empresa de éxito debe tener claro lo que puede estar abierto al cambio y lo que nunca debería cambiar, la misión pertenece a esta segunda categoría. Se podrá cambiar de productos, mercados o personal, pero la Misión deberá permanecer pues es la esencia del negocio y su razón de ser. Concluyendo, lo que se es más importante incluso que el saber a dónde se va; el lugar buscado lo puede adaptar, no así lo que lo conforma.

Un elemento clave de la Visión es que debe contener en su redacción un objetivo audaz a lograr en el largo plazo, concreto, visible, real pero a la vez fascinante, que involucre un futuro no realizado con los sueños, aspiraciones y esperanzas de los directivos. De tal manera que Visión sea el sueño, la inspiración, algo ambicioso que tiene el empresario y no debe ser algo que solo se piense como un requisito, por el contrario es algo que en el tiempo se volverá alcanzable, viendo, palpando los avances del 50, 70 y 100%, por el cual se trabajará con entusiasmo, compromiso y disciplina.

No se debe planear en la soledad, se requiere participación, se pueden plantear objetivos específicos de manera unilateral, pero la manera de lograrlo requiere la participación de las partes involucradas. Lo anterior no es recomendable hacerlo, mucho menos con prisa, ya que el nivel de reflexión, de detalle y de la amplitud de la base de datos y hechos con los que conteste las preguntas, le dará una mejor radiografía o panorama de la posición existencial.

En el caso de las Cajas Populares la aplicación de la planeación estratégica es sus organizaciones se puede ejemplificar de manera muy general, ante las situaciones que vive hoy en día de la siguiente forma.

1. Realiza un replanteamiento de la Misión y la Visión.
2. Se recolecta información de fuentes primarias y secundarias
3. Se analiza la información de manera objetiva y si es necesario profundizar en algunos puntos.
4. Realizar propuestas y crear escenarios futuros, sin perder la razón de ser de empresa.
5. Da un valor a cada una de las propuestas del análisis Fuerzas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (Retos) FODA.
6. Graficarlos en una matriz con cuatro áreas de desarrollo organizacional

IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES
(EL CASO DE LAS CAJAS POPULARES)

7. calcular los porcentajes del análisis FODA y graficarlos en una matriz con cinco áreas de situación para invertirle capital a la empresa.
8. De esto nos plantea las líneas a seguir con el tipo de desarrollo Organizacional que requerimos y los puntos en que se canalizara el capital.
9. Y así sucesivamente de acuerdo al diagrama de flujo de la planeación estratégica.

Lo importante señalar es que los escenarios mas viables para las Cajas populares son:

- Hacer alianzas con sus competidores indirectos que ofrecen crédito en especie, primeramente compartiendo información de socios y clientes morosos. Realizar una reorganización para tener líneas de mando cortas y flexibles para tomar decisiones rápidas. Realizar una inversión selectiva en lo que se estabiliza la situación legal, invertir en tecnología y capacitar específicamente, invertir en locales rentados para sucursales.
- Los mercados en donde se desarrolla continuar con los que ya conoce, solo mejorar el servicio al acercar a socios los servicios, favorecer su preferencia con regalos, concursos, sorteos.
- Preparar una defensa legal, tener acercamiento a fuentes de publicidad en caso necesario.

En fin, lograr mantener a las Cajas Populares sobrevivir a la aplicación de la Ley de Ahorro y Crédito Popular, continuar de manera independiente, o fusionada, pero no liquidada.

Finalmente, si las cajas populares no existieran habría que crearlas, pero es importante reconocer los procesos de cambio que se van dando en una empresa social (adaptación a su comunidad, transmitir seguridad a sus integrantes, protegerse de la inestabilidad económica, maduración de la organización, estabilidad interna, etc.), con fines no lucrativos y que es creada y administrada por sus mismo socios, que se ha guiado por solo una misión de servicio y ayuda mutua, con una lógica distinta a la del mercado lucrativo y empresarial que busca obtener ganancias y que compite a veces ferozmente con sus similares. La lógica de las Cajas es la de buscar ser sustentable y promover integralmente a las personas y a sus comunidades, trabajar con poco recursos y muchos voluntarios; principalmente educa para el ahorro, fomenta los valores y principios cooperativos como la solidaridad, la ayuda mutua, estimula la gratuidad, une a las personas, construye y fortalece el tejido social.

5. BIBLIOGRAFÍA

- (1). Ansoff, Igor, McDonnel, Edward, Implementación de Estrategias Administrativas, 2da. ed., Ed. Prentice may, Gran Bretaña, 1990.
- (2) Senge, Peter M. La quinta disciplina, Ed. Juan Granica, España, 1992.
- (3) H. Koontz, C. O'Donnel, H. Wehrich. Elementos de Administración, 3ra. ed., Ed. McGraw-Hill/Interamericana, México, 1988.
- (4) Notas de clase de la materia de Administración industrial, 1996, Fac. Química. UNAM.
- (5) Steiner, George, Planeación estratégica, Ed. CECSA, México, 1995.
- (6) Hax, Amorlido, Majluf, Nicolas, The strategy concept and process, Ed. Prentice Hall, USA, 1991.
- (7) Lerma K., Alejandro, Planes estratégicos de dirección, Ed. Gasca, México, 2003.
- (8) Notas del Diplomado de "Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión" Fac. de Química, UNAM, 2004.
- (9) ISCAP S.C. Notas del curso de desarrollo de Aptitudes Gerenciales, UDEC, Guanajuato, México, 2003.
- (10) Notas del Diplomado en Mercadotecnia: Estrategias Comerciales y Competitivas. UIA, D.F. México, 1998.
- (11) Jasmer, Hugo, Planeación Estratégica Practica, en proceso de edición, México. UIA, 1998.
- (12) Asociación Mexicana de Promoción y Cultura Social A.C., La Cuestión Social, IMDOSOC, Año 12 No. 2, México, 2004.
- (13) Imperial Z., Ramón, Ramírez G. Fidel, Banca Social, Historia, actualidad y retos de las finanzas populares. Caja Popular Mexicana, México, 2001.
- (14) Rojas Coria, Rosendo, Tratado de Cooperativismo. CECSA, México, 1987.
- (15) Confederación Mexicana de Cajas Populares, Doctrina básica de las Cajas Populares-Folleto amarillo, 17ª Ed., México, 1988.
- (16) Artículo "Nuestro Tema". Periódico El economista, 24 de Agosto del 2004. D.F. México.
- (17) Contreras B., José, Manual Operativo para las Cajas Populares, 2da. ed. Editorial Amate, México, 2002.

6. GLOSARIO.

- A**
AMENAZAS: Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa.
- D**
DEBILIDADES (Áreas de oportunidad): Son los puntos que no tienen la fuerza. El término las áreas de oportunidad relacionadas con el potencial humano, la capacidad de proceso o finanzas quiere decir que se pueden reforzar o tomar acciones a modo que no impidan el avance de la empresa.
- E**
ESCENARIO: Conjunto de supuestos o características que con cierto grado de probabilidad se podrán presentar, indicando la manera en que cada factor afecta favorable o desfavorablemente a la organización
- ESTRATEGIAS:** Son los programas generales de acción que orientan e indican los recursos necesarios, para el logro de los objetivos establecidos.
- F**
FUERZAS: Representan los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa o institución en cuatro amplias categorías: Potencial humano, Capacidad de proceso (lo que incluye equipos, edificios y sistemas) Productos y servicios, y Recursos financieros.
- M**
MISIÓN: Es la descripción de los motivos por los cuales se creo y opera la organización
- P**
PLAN: Es la organización para alcanzar objetivos en el futuro.
PLANEACIÓN: Es la selección entre diversas líneas de acción opcionales y futuras, así como los medios para lograr los propósitos y objetivos.
PLANIFICACIÓN: Es la programación de toda las actividades que se llevaran acabo de acuerdo al plan, asignando tiempos de inicio, termino y duración.
PLAN DE NEGOCIOS: es un plan general que puede o no ser desarrollado y su periodo de duración es menor con base a lo que marca el plan estratégico,
PLAN RECTOR: Lo que indica es que conforme a él se deben realizar los demas planes y acciones
- PLAN A LARGO PLAZO:** Es el que se elabora a un periodo largo de tiempo en años y no sigue la metodología del plan estratégico.
- PLAN OPERATIVO:** Son las acciones que deberán desarrollarse para asegurar que las actividades cotidianas se desarrollen con eficiencia y cumplan con sus propósitos
- PLAN TÁCTICO O RECTOR OPERATIVO.** Son las acciones a seguir para asegurar la coordinación y optimización continua del desempeño de la ejecución del plan estratégico a nivel operativo (funciones, actividades y tareas de la organización).
- PLAN ESTRATÉGICO.** Es el documento que guía las acciones de la organización para que logre lo que desea ser, maximizando los resultados de sus acciones a largo plazo (usualmente de 3 a 5 años) con base en lo que es su misión o razón de ser.
- O**
OBJETIVOS: Son el resultado o metas que una organización desea o necesita lograr en un periodo determinado, es un estado futuro al cual se pretende conducir el negocio.

OPORTUNIDADES: Son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa.

ORGANIZACIÓN: El proceso de crear la estructura de la empresa.

S

SUPUESTOS: Estimación fundamentada de las probables situaciones futuras que pueden afectar favorablemente o desfavorablemente a la organización.

T

TÁCTICA: Son las acciones mediante las cuales se ejecutan las estrategias

V

VISIÓN: Es una visualización de lo que se desea, el querer llegar a ser y hacer de la organización, al final de periodo que comprende el plan estratégico para lo cual se formulo.