

ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA MULTIACTIVA  
COOPERADOS Y ASOCIADOS – COOASOCIADOS



CARLOS DAVID QUIRÁ PRADO

INFORME FINAL PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
POPAYÁN – CAUCA

2021

ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA MULTIACTIVA  
COOPERADOS Y ASOCIADOS – COOASOCIADOS



PRACTICANTE PROFESIONAL:  
CARLOS DAVID QUIRA PRADO

ASESOR ACADÉMICO:  
PhD. JOSE REINEL BERMEO

ASESOR EMPRESARIAL:  
INGRITH KAROLINA GUERRERO LOPEZ

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
UNIVERSIDAD DEL CAUCA

POPAYÁN – CAUCA

2021

Nota de Aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma Asesor Académico.

---

Firma Asesor Empresarial.

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres, hermanas y a Dios que fueron quienes me apoyaron, me aconsejaron y me acompañaron en esta etapa de mi vida. Gracias por su constante enseñanza, su paciencia, tenacidad y motivación con la cual me permitieron llegar hasta aquí, gracias por haberme formado con criterios y los mejores valores éticos que me brindaron para resaltar dentro de la sociedad y dejar huella.

A mi Alma Mater Universidad del Cauca a cada uno de los profesores que impactaron mi vida de forma positiva con sus grandes enseñanzas y se encargaron de brindar una excelente formación profesional.

Mis sinceros agradecimientos al P.h.D José Reinel Bermeo, quien con su apoyo, enseñanza y guía contribuyo a la realización de éste trabajo.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	9
1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO.....	11
1.1 Problematización .....	11
1.1.1 Descripción del problema.....	11
1.1.2 Formulación del problema.....	12
1.2 Justificación.....	12
1.3 Objetivos.....	13
1.3.1 Objetivo General.....	13
1.3.2 Objetivos Específicos.....	13
2. CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA.....	14
2.1 Marco Teórico .....	14
2.1.1 La función de la estrategia en las organizaciones.....	15
2.1.2 Formulación estratégica.....	17
2.1.3 Direccionamiento estratégico.....	19
2.1.4 Análisis estratégico.....	22
2.1.5 Análisis externo.....	22
2.1.6 Análisis interno.....	23
2.1.7 Diagnostico Estratégico.....	25
2.1.8 Planes Operativos y Análisis de Vulnerabilidad.....	27
2.2 Marco Situacional.....	28
2.2.1 Antecedentes de la Organización.....	28
2.2.2 Estructura Organizacional.....	30
2.3 Marco Legal.....	30
3. CONTEXTUALIZACION METODOLÓGICA.....	31
3.1 Tipo de Investigación.....	31

3.2 Fuentes de Investigación.....	31
3.3 Instrumentos Utilizados para la Recolección de Información.....	31
4. DESARROLLO DEL TRABAJO.....	32
4.1 Direccionamiento estratégico.....	32
4.1.1 Misión.....	32
4.1.2 Visión.....	33
4.1.3 Valores.....	34
4.2 Análisis estratégico.....	38
4.2.1 Análisis interno.....	36
4.2.1.1 Fortalezas.....	39
4.2.1.2 Debilidades.....	40
4.2.2 Análisis Externo.....	43
4.2.2.1 Dimensiones del Entorno.....	44
4.2.2.2 Oportunidades.....	49
4.2.2.3 Amenazas.....	50
4.2.3 Análisis de vulnerabilidad.....	52
4.3 Diagnostico estratégico.....	57
4.3.1 Análisis DOFA.....	57
4.3.2 Estrategias.....	59
4.3.3 Planes operativos.....	61
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	69
Referencias.....	70

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Datos organizacionales.....	29
Tabla 2. Matriz de evaluación de la Misión actual.....	33
Tabla 3. Matriz de evaluación de la Visión actual.....	34
Tabla 4. Matriz axiológica de valores organizacionales .....	36
Tabla 5. Perfil de capacidad interna (PCI).....	41
Tabla 6. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	45
Tabla 7. Matriz de perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM).....	51
Tabla 8. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	55
Tabla 9. Análisis de vulnerabilidad.....	58
Tabla 10. Matriz de factores claves de éxito (FCE) .....	62
Tabla 11. Matriz DOFA.....	64
Tabla 12. Plan operativo 1.....	67
Tabla 13. Plan operativo 2.....	68
Tabla 14. Plan operativo 3.....	69
Tabla 15. Plan operativo 4.....	69
Tabla 16. Plan operativo 5.....	70
Tabla 17. Plan operativo 6.....	71
Tabla 18. Plan operativo 7.....	71
Tabla 19. Plan operativo 8.....	72
Tabla 20. Plan operativo 9.....	72
Tabla 21. Plan operativo 10.....	73

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Diagrama proceso estratégico.....	19
Figura 2. Diagrama 7´s Mckinsey.....	25
Figura 3. Análisis CAME.....	26
Figura 4. Organigrama Coosociados.....	30
Figura 5. Cuadrantes de impacto.....	53

## INTRODUCCION

El paso del tiempo a lo largo de la historia ha generado que el hombre se reúna en grupos para desarrollar distintas actividades para su propio beneficio, al día de hoy no es ajeno a esta realidad y aún más con mayor constancia en distintos aspectos de la vida. Es así como nacen las organizaciones, grupos de personas interrelacionadas que interactúan entre sí para el logro de objetivos en común, esto ha dado pie al desarrollo de una gran variedad de tipo de organizaciones distintas en sus variables y factores, pero todas ellas se encuentran con una relación en común respecto a la influencia que tienen el entorno externo e interno que puede afectar positiva o negativamente según el manejo que puedan brindarles a situaciones específicas.

Las organizaciones al igual que el hombre deben aprovechar sus puntos fuertes (fortalezas), analizar e identificar en que medios, factores y variables pueden obtener una ventaja (oportunidades), al igual que determinar cuáles son las falencias que posee (debilidades) y trabajar en ellas para evitar las posibles (amenaza)s del medio externo. Todo ello organizacionalmente se realiza a través de un proceso que implica tiempo, recursos y dedicación para desarrollar y lograr un correcto análisis de la situación actual, buscando lograr un cambio positivo que permita crear valor para la organización.

Por lo tanto, para crear valor dentro de la organización se debe analizar su situación e identificar que procesos y cambios se deben llevar a cabo con el fin de optimizar y mejorar las actividades, para ello se deberá realizar e implementar una planeación estratégica que permita la identificación de variables claves dentro del ámbito organizacional con el fin de aprovechar en mejor medida cada una de ellas y obtener un eficaz y correcto desarrollo de planes de acción que permita dar lineamientos claros para el mejor desarrollo de actividades, al mismo tiempo en que se coordina y reorienta la organización para enfrentar un entorno dinámico en el que nos encontramos y obtener una ventaja competitiva perdurable en el tiempo.

De esta manera se busca consolidar un pensamiento estratégico a través del desarrollo de un plan estratégico que integre la capacidad gerencial y trabajo en equipo de toda la organización, permitiendo una gestión coherente con la cultura organizacional y los objetivos propuestos por la dirección, y así obtener capacidad de respuesta ante los imperantes cambios en el entorno.

a elaboración del plan estratégico tendrá como finalidad brindar bases claras y específicas de orden estratégico bajo los cuales la organización podrá actuar teniendo en cuenta los resultados de un diagnóstico estratégico preciso, un direccionamiento estratégico acorde a sus nuevas realidades organizacionales y la correcta definición de estrategias para la organización.

Para contextualizar sobre los temas que se desarrollaron en el presente trabajo se realizará una descripción detallada de cada capítulo.

El primer capítulo es la contextualización del trabajo donde se describe la situación de la empresa y se identifica el problema al cual se dará solución y se establecen los objetivos del trabajo.

El segundo capítulo, corresponde la contextualización teórica, donde se profundiza en el marco teórico, situacional y legal para conocer la empresa y los conceptos de los autores que son fundamentales para el desarrollo del problema.

El tercer capítulo contiene la contextualización metodológica en la que se presentan los instrumentos utilizados en la realización del trabajo.

En el cuarto capítulo se presenta el desarrollo del trabajo y los objetivos propuestos, dentro del cual se incluye la realización del direccionamiento estratégico, análisis interno y externo. También se realiza la creación y descripción de estrategias y los concernientes planes operativos a implementar dentro de la organización.

Finalmente, en el quinto capítulo, se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de los resultados obtenidos a lo largo del desarrollo del trabajo.

## **Capítulo 1**

### **CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO**

Este capítulo indica de manera detallada la problematización sobre el cual está fundamentado el presente trabajo, se realizará la identificación del problema central visto como una necesidad desde la perspectiva organizacional, posterior a ello, la definición de objetivos de trabajo que guiarán y medirán el desarrollo de la práctica profesional.

#### **1.1 Problematización**

La organización se encuentra actualmente desempeñando sus funciones sin una planeación estratégica formalmente definida. Por tal motivo, la organización se encuentra la necesidad urgente de poner en marcha una reestructuración estratégica que oriente y guie el accionar en sus actividades.

##### **1.1.1 Descripción del Problema**

Las organizaciones que no tengan un rumbo definido y prioricen su accionar basado en planes para cumplir objetivos corren peligro de desaparecer, es por ello que la cooperativa Multiactiva Cooperados y Asociados – COOASOCIADOS, se encuentra en la búsqueda de formalizar, actualizar y definir sus procesos estratégicos con el fin de establecer líneas de acción claras y definidas en el corto y mediano plazo, en función de mejorar los procesos administrativos y operacionales de la organización que procuren por generar una mejora interna que repercuta en las actividades económicas y sociales que llevan a cabo.

Siguiendo estos razonamientos se pretende realizar de manera clara, concisa y de forma eficaz la realización de la planeación estratégica de la organización, con la cual se pretende dotar a la cooperativa de herramientas para consolidarse de mejor manera y de forma efectiva dentro su entorno inmediato.

Dado que la cooperativa no cuenta con una planeación estratégica debidamente aprobada, revisada, formalizada y actualizada por parte del Consejo de Administración, la dirección de la cooperativa Cooasociados decidió solicitar al programa de Administración de Empresas de la

universidad del Cauca a un estudiante a un pasante universitario para apoyar la ejecución de este proceso y con ello afianzar lazos interactivos con el sector educativo y el sector privado.

### **1.1.2 Formulación del Problema**

Actualmente, la cooperativa Coosociados requiere de forma inmediata actualizar su plan estratégico para permitirle direccionar su accionar organizacional y estratégico en concordancia con las actuales condiciones dinámicas del entorno y contextuales para de esta forma generar valor agregado a las actividades que desarrolla.

## **1.2 Justificación**

*“Nos movemos en un mundo lleno de cambios e incertidumbres. Lo que ayer fue verdad hoy es historia”.* (Serna, 2008:15).

En este sentido, el cambio es ineludible en razón a los procesos adaptativos y proactivos de las organizaciones a las continuas transformaciones de los negocios para lograr una mayor optimización y una mejor búsqueda de resultados. Estas nuevas condiciones exigen que las organizaciones tengan una mejor capacidad de previsión y de respuesta ante los constantes cambios generados en su contexto como en su entorno genérico y competitivo. En consecuencia, las preguntas de investigación pertinentes son: ¿Cómo es posible prever los acontecimientos?, ¿Es la metodología de la administración estratégica la más conveniente para discernir sobre el futuro y actuar desde posiciones adaptativas y proactivas para afrontarlo desde una perspectiva generadora de valor que conlleve al éxito organizacional?

Es por esto que los procesos de innovación, de adaptación y el pensamiento estratégico en las organizaciones son elementos fundamentales no solo para enfrentar el cambio sino para anticiparse al mismo. Esto conlleva, a que hoy más que nunca, dentro de las organizaciones es imprescindible identificar y entender perfectamente su propósito, contar con un punto claro hacia dónde llegar y definir las características únicas y distintivas que identifican a nuestra organización para contribuir formalmente a la definición del rumbo al cual la organización desea llegar.

De esta manera, da inicio dentro de las organizaciones la determinación por seleccionar objetivos y metas a través del tiempo que opten por desplegar un accionar claro y preciso para la empresa en función del logro y obtención de resultados como consecuencia de un maniobrar claro,

conciso y adecuado en función de sus características únicas que le permitan desenvolverse en el entorno genérico y competitivo en el que desarrolle sus actividades la organización.

La construcción de procesos estratégicos y la formulación metodológica de estrategias dentro de la organización fijan, aclaran, identifican y establecen la forma en la cual la empresa desea competir y por la cual desea ser reconocida, es por ello que la estrategia es el medio y la respuesta a la diferenciación y, por ello, a la consecución de una ventaja competitiva.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo General**

Actualizar el plan estratégico de la Cooperativa Multiactiva – COOASOCIADOS con el propósito de adaptarlo a las nuevas realidades del entorno y de su contexto para que sirva de directriz en la toma de decisiones organizacionales y estratégicas.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Reformular el direccionamiento estratégico actual de la organización que incluye la misión, visión, valores organizacionales.
- Realizar un análisis interno de la organización identificando las fortalezas y debilidades sustentado teóricamente en el modelo de las siete “S” de McKinsey y metodológicamente en la aplicación del PCI y de la matriz EFI.
- Elaborar el análisis externo de la organización para determinar las oportunidades y amenazas de su entorno genérico sustentado teóricamente en las dimensiones del entorno y, metodológicamente, en el modelo POAM y la matriz EFE.
- Realizar un diagnóstico estratégico sustentado en la metodología de la matriz DOFA para determinar las estrategias FO, FA, DO y DA con fundamento en el análisis estratégico externo e interno.
- Diseñar los correspondientes planes operativos de acuerdo a las estrategias propuestas en el diagnóstico estratégico.
- Realizar un análisis de vulnerabilidad y la matriz CAME para consolidar el análisis y el diagnóstico estratégico.

## Capítulo 2

### CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA

Este capítulo describe de forma detallada los elementos teóricos utilizados como apoyo en la realización del plan estratégico. De la misma forma, se especifican las características organizacionales y normatividad legal vigentes relacionadas con la actividad económica desarrollada por la organización.

#### 2.1 Marco Teórico

##### 2.1.1 La función de la estrategia en las organizaciones

La palabra *estrategia*, proviene del griego *Stratós* (ejército) y *Ag* (dirigir), dichos conceptos tienen su semejanza y cercanía ante el concepto de liderazgo. Dicho concepto de estrategia se remite desde tiempo atrás en el uso militar y ha trascendido a lo largo del tiempo al nicho empresarial donde ha tomado sus mayores aportes y ha logrado el mejor desarrollo del concepto.

El término estrategia hace parte y fue en gran medida de uso militar y político hasta mediados del siglo XX donde empiezan a vislumbrar los inicios teóricos y aportes de la estrategia al management, siendo uno de los pioneros en este ámbito durante los años 60 Alfred D. Chandler, en el 65 con Igor Ansoff y dándose durante los años 80 y 90 su mayor auge con autores tales como Michael E. Porter y Henry Mintzberg. Antecediendo a dichos autores se encuentra que hacia el siglo V, A.C aproximadamente se tiene registro de la primera obra que habla de estrategia “el libro de Sun Tzu” o “El arte de la guerra” considerado como el mejor libro de estrategia.

La estrategia es un componente fundamental de decisión que presupone el inicio de procesos detallados y específicos que concurren en un objetivo final como consecuencia de la elección de un camino dentro de todos los posibles. La estrategia es la forma en la cual una organización decide coordinar sus esfuerzos, mediante sus gestiones internas junto con sus recursos, dadas las condiciones del entorno en el que se encuentren y la elección de acciones que lleven a transformar su situación actual a la situación deseada por la organización. Es de esta manera como la estrategia se identifica como la elección de un camino a seguir y se convierte en

un esfuerzo formal para decidir el rumbo de una organización y los medios con los cuales lo va a lograr.

Ahora bien, es debido y de suma importancia resaltar la estrategia como fuente de competitividad y generadora de valor agregado para las organizaciones, por tanto, la importancia de comprender y entender dicho concepto, pero a pesar de la diversidad de definiciones sobre estrategia de los grandes precursores y académicos del tema, de una forma sencilla se puede entender como la definición de objetivos y medios de acción que debe seguir una organización para cambiar su situación sobre el tiempo.

Chandler (1963:13) define la planeación estratégica como “La determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas”. Supone una de las primeras definiciones empresariales otorgadas a este concepto, que a pesar del tiempo sigue en vigencia y ha sido base para nuevas definiciones tales como la que nos ofrece Johnson, Scholes, & Whittington (2006:10): “Es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas”.

Estas definiciones nos orientan a detallar que la estrategia se encuentra con una relación directa entre a donde se quiere llegar y el entorno en el que la organización se encuentra, por tanto, los esfuerzos están dirigidos a hacer de la estrategia un esfuerzo por mejorar la posición estratégica dentro de su mercado y hacerla competitiva dentro de él.

Otras definiciones como la de Porter (2008:11) agregan o puntualizan la necesidad de definir claramente la forma de competir y de diferenciarse la organización: “En lo esencial, diseñar una estrategia competitiva consiste en crear una fórmula general de cómo una empresa va a competir, cuáles serán sus metas y qué políticas requerirán para alcanzarlas”.

Para Andrews (1971:49) nos brinda una definición de estrategia en la cual agrega la elección de la organización por enfocarse en mercados claros y en base a ello elegir el rumbo de la organización, “El modelo de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en qué negocios está o va a estar la organización y la clase de organización que es o pretende ser”.

La estrategia desde todos los puntos de vista conceptualiza la idea principal de ser guía para toma de decisiones frente a las situaciones impuestas por el entorno y la mejor manera de

resolverlas frente a las capacidades únicas que posea cada organización, de esta forma Porter (2008:19) determina claramente la relación y conexión que hay entre entorno y estrategia, “La formulación de una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar una empresa con su ambiente”.

Aportes como el de Ansoff (1965:46) donde realiza una interpretación de la estrategia en tres ámbitos donde: “Una serie de normas para la toma de decisiones que guiarán el comportamiento de la organización”, “la dialéctica de la empresa con su entorno” y “dependiente de los productos y mercados actuales o potenciales de la empresa”.

En una definición más clara Ansoff (1965) citado por Serna, (2008:20) en donde concibe “La estrategia es vista como un operador diseñado para transformar la firma de la posición actual a la posición descrita por los objetivos, sujetos a las restricciones de capacidad y potencia”.

Por otra parte, es debido resaltar la estrategia como la fuente importante dentro de la organización capaz de generar valor para ella y la causante de facilitar y crear ventajas competitivas de acuerdo al cumplimiento de acciones y propósitos establecidos previamente. No obstante, a pesar de que la estrategia termina por ser el punto de partida de cambio para la organización, la implementación pasa por ser dentro de todas las organizaciones una de las partes más complicadas, pues dicha parte del proceso alude una gran importancia a la cultura organizacional y la capacidad que con ella tenga la organización de cumplir, ejecutar y llevar a cabo el seguimiento a indicadores de gestión.

Por tanto, la estrategia en un mundo de constantes cambios, ofrece dentro de las organizaciones una opción eficiente que permite disminuir y controlar en gran medida los efectos y acciones que ocurran dentro del entorno que afecten la organización, además permite manejar la incertidumbre dentro de la toma de decisiones permitiendo a la vez crear valor para la empresa.

Es así como Francés (2006:23) ofrece una definición completa de estrategia, refiriéndose con ella, a la parte externa y la parte interna que conforman la organización:

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

También, es importante resaltar y mencionar que la estrategia es el resultado de una planeación, y este a su vez es el resultado de un proceso estratégico conformado por una serie de etapas principales dentro de las cuales tiene elementos y herramientas que permiten realizar un diagnóstico pertinente a nivel externo e interno que brinden información sobre las debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas con las que cuente la organización, para de esta forma, posibilitar la consecución de información útil que conduzca la descripción, elaboración y desarrollo de estrategias.

La formulación de estrategias implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir. David (2013:5)

Por último, es debido y de suma importancia entender que la estrategia por sí sola no garantiza el éxito de una organización, pero si se le alude a ella gran parte de los resultados que se puedan obtener, Francés (2006:24) nos ofrece una descripción objetiva de lo que supone la estrategia y su implementación en el mundo empresarial:

La estrategia formulada no coincide totalmente con la ejecutada, debido a que se presentan circunstancias imprevistas que hacen que parte de ella deba ser abandonada. Por otro lado, la estrategia ejecutada se alimenta también de la emergente, que surge de la actividad diaria, y que se incorpora a la estrategia formulada.

La definición realizada por (Glueck, 1980) citado por Mintzberg & Quinn (1993:14) concluye de una forma fácil y clara la concepción de estrategia dentro de la administración, “La estrategia es un plan unificado, comprensible e integral... diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados”.

### **2.1.2 Formulación Estratégica**

La administración estratégica definida por David (2013:5) en la que utiliza este término para referirse a la planeación estratégica la concibe como “El arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos”. Una definición más expuesta y con mayor valor hacia la parte externa de la

organización la ofrece Francés (2006:24) en la cual “La planificación estratégica toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno, y trata de anticipar lo que otros actores puedan hacer”.

Para autores como Serna (2008:55) realizan una detallada y clara definición en donde toman todas las variables que influyen en el proceso de la planeación estratégica:

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman las decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

La idea claramente propuesta por los distintos autores que se han referido a la planeación estratégica, esclarece y da a entender que es un proceso en que la organización delimita sus ambiciones y objetivos a futuro basado técnicamente en sus condiciones, que ha de realizar planes cuidadosamente revisados, establecidos por una clara toma de decisiones en la cual previamente realice un análisis estratégico visiblemente definido en lo interno y externo, con lo cual a de llevarlo a la ejecución de una estrategia por medio del diseño de planes estratégicos y planes de acción. Drucker (2006:437) orienta una definición en donde:

La planeación estratégica no es una caja de trucos, un manojito de técnicas. Es pensar analíticamente y dedicar recursos a la acción: es el proceso continuo de tomar sistemáticamente, en el presente, decisiones empresariales con el mayor conocimiento posible de sus alcances futuros, organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para llevar a cabo esas decisiones y medir los resultados de las mismas, comparándolas con las expectativas, mediante una sistemática retroalimentación.

El proceso de la planeación estratégica constituye una serie de etapas formalmente definidas y organizadas dentro del proceso estratégico, que orienta el paso a paso de las actividades necesarias y puesta en cabeza de la dirección, para ello se evidencia dicho proceso en la Figura 1.

Figura 1. Diagrama proceso estratégico



Fuente: Bermeo (2016:3). Apuntes de clase sobre gerencia estratégica.

### 2.1.3 Direccionamiento Estratégico

Hace parte de la primera etapa del proceso estratégico el cual se desarrolla por parte del área gerencial de la organización “Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener claro hacia donde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico”. Serna, (2008:58)

El direccionamiento estratégico tiene una importancia superlativa, ya que es de vital importancia reconocer que los elementos realizados en esta parte del proceso orientan y guían la totalidad de la organización, por lo cual se enfatiza la importancia de la posición de los estrategias ante el funcionamiento de la organización y el logro potencial de los objetivos propuestos.

Una descripción detallada que conceptualiza en esencia el significado del direccionamiento estratégico, como su función la encontramos en la definición propuesta por Bermeo (2011:2):

Un documento en el cual se consignan los fundamentos filosóficos e ideológicos de una organización. Es importante porque permite desarrollar el

proceso de análisis estratégico al fijar lineamientos de carácter general para orientar el que hacer organizacional durante cierto tiempo. Sus elementos deben estar interconectados para ser marco referencial y guiador de la organización hacia la consecución de su misión, logro de su visión y el cumplimiento de objetivos.

Autores como Camacho (2002:2) manifiestan que el desarrollo de este ítem es responsabilidad gerencial, dado que son quienes tienen por obligación definir los procesos de la organización:

Es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección.

Este enfoque promueve que la gerencia asuma la responsabilidad de relacionar la organización y sus resultados, con el entorno, para responder a tiempo y asegurar el cumplimiento de los objetivos.

En primer lugar, para dar inicio al proceso de direccionamiento estratégico se opta por analizar el concepto de la Visión, establece por lo general una idea intuitiva y amplia en la aspiración y logros de la empresa que sirve como foco principal de lo que debe ser en un futuro próximo la organización para sus partes interesadas, por tanto este concepto indica el sendero establecido por la gerencia para lograr el posicionamiento deseado por la organización.

La definición conceptualizada de la visión hecha por parte de David (2013:45) donde, “Una declaración de visión debe responder esta pregunta fundamental: “¿En qué queremos convertirnos?”. Una visión clara sienta las bases para desarrollar una declaración de misión detallada”. Esta definición orienta el desarrollo de la mejor manera posible de la organización de acuerdo a sus aspiraciones.

Por otra parte, encontramos la definición propuesta por Serna (2008:61) la cual es una extensa y clara explicación del concepto y lo que este refiere para la organización:

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía; debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. (...) La visión señala rumbo, da dirección; es la cadena o eslabón que une, en las empresas el presente con el futuro.

En segundo lugar, tenemos la Misión, constituye en efectuar un análisis e identificar que hace la organización, en otras palabras, es el propósito y razón de ser e identificación de sus cualidades.

Para Francés (2006:41) considera el significado de la misión de la siguiente forma: “Es la definición del alcance de negocio en términos de productos, mercados, cobertura geográfica y forma de competir, descritos de modo breve y conciso”. Una apreciación más detallada la encontramos en la definición que realiza Serna (2008:59) donde: “La misión es, entonces, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos”.

El tercer elemento que hace parte de esta primera etapa de direccionamiento estratégico lo constituye los objetivos organizacionales, estos son el resultado que se desea o se necesita obtener dentro de un periodo de tiempo específico, al desarrollar las operaciones normales del negocio, brindando pautas para encaminar a la empresa en la dirección indicada de acuerdo con su misión y su visión. De acuerdo a esto David (2013:11) define los objetivos de la siguiente forma:

Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiendo su misión básica.(...) Los objetivos son esenciales para el éxito de una empresa porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y establecen una base para las actividades de planeación, organización, dirección y control. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros.

Finalmente el último elemento que hace parte del direccionamiento estratégico son los valores organizacionales que se consideran como principios o creencias que guían el accionar del talento humano dentro de la organización con el fin de cumplir sus metas.

Los valores plantean el marco ético-social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones. Los valores forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal. Francés (2006:44)

#### **2.1.4 Análisis Estratégico.**

La segunda etapa proceso estratégico la conforma el análisis estratégico que es parte fundamental y esencial, ya que la información adquirida se evalúa y genera alternativas para el desarrollo de las estrategias. El análisis estratégico está conformado por el análisis interno, externo y competitivo de la organización. A través de estos análisis se puede identificar los factores que afectan a la organización a nivel detallado.

“Hoy en día se resalta el direccionamiento como el motivador de un “análisis estratégico” y el método para detectar las variaciones en el entorno y responder a ellas, y así tratar de asegurar la estabilidad de las empresas”. Camacho (2002:9)

#### **2.1.5 Análisis Externo**

Las organizaciones son sistemas dinámicos que se encuentran dentro de un entorno específico del cual captan información y se enfrentan a cambios constantes dentro de este, el análisis externo consiste en identificar y valorar las posibles oportunidades y amenazas que pueden presentarse en el entorno genérico que circunda la organización y que es susceptible de afectar el desarrollo de sus actividades normales.

“El fin esencial del análisis externo es identificar las oportunidades estratégicas y amenazas en el entorno operativo de la organización que afectarán la manera en que logrará su misión”. Hill & Jones (2010:17)

De esta manera se encuentra que establecer y captar la información que ofrece el entorno se convierte en una de las características más relevantes para identificar con antelación posibles eventualidades que tengan un efecto amplio ante las actividades que realice la organización, del mismo modo, se convierte en una herramienta capaz de reducir la incertidumbre en la toma de decisiones.

El proceso de cambio está implícito en todas las actividades que se puedan llevar a cabo, la forma en la que se dan estos dentro del mundo empresarial es abrupta y cada vez más frecuente, es por ello que las organizaciones cada más deben tener mayor capacidad de adaptación ante cualquier situación que presente el entorno. “En un medio como en el que se mueven nuestras empresas, el factor determinante para el éxito o el fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada los desafíos del cambio”. Serna (2008:147)

A continuación, se brinda una clara interpretación del entorno que permite entender la relación con la que cuenta dentro de la organización.

Resulta necesario iniciar la fase de análisis estratégico revisando el entorno más genérico, entendido como el conjunto de fuerzas y condicionantes que con independencia del sector de actividad afectan a cualquier organización, y que conforman el marco económico, político, social y tecnológico general en el que desempeñan su actividad las organizaciones. Saz & Marcuello (2007:187)

Es así como metodología para realizar un correcto análisis que permita obtener como resultado las oportunidades y amenazas del entorno genérico en el que se encuentra se sustentara teóricamente en las dimensiones del entorno y, el trabajo empírico se utilizarán dos procedimientos directamente dependientes el Perfil de Oportunidades del Medio–POAM testado por Serna (2008) y la matriz de factores externos–EFE de David (2013).

### **2.1.6 Análisis interno**

El análisis interno consiste en la realización de una auditoría organizacional interna que constituye una herramienta fundamental a través de la cual se identifican las debilidades y fortalezas de la empresa. “La auditoría organizacional es una evaluación del desempeño de la compañía comparado con el de su competencia. Es indispensable, por tanto, que el análisis interno de la compañía se complemente y valide con un estudio profundo del entorno y de la competencia”. Serna (2008:167)

Empíricamente el análisis interno se realiza a través del Perfil de Capacidad Interna –PCI que desde la perspectiva organizacional se cataloga como herramienta para el análisis en los siguientes términos:

Es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en el todo de los factores que afectan su operación corporativa. Serna (2008:168)

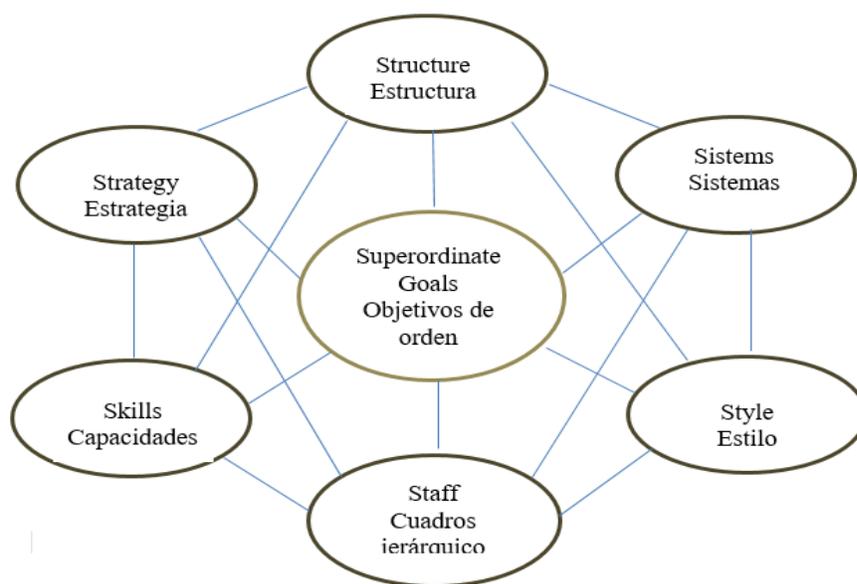
Con la información del PCI como insumo se realizará la matriz de Evaluación de factores Internos - EFI que es una metodología plenamente conocida en el ámbito empresarial y con resultados altamente efectivos. David (2013:122), conceptualiza la EFI de la siguiente forma:

Es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.

Teóricamente, el análisis interno se sustenta en el modelo de las “7S” de McKinsey, en donde la organización es analizada desde siete aspectos internos que deben estar alineados para que esta pueda alcanzar el éxito:

- Estructura (Structure). Manera en como la empresa dispone, instituye, vincula y coordinar su trabajo para lograr la mayor eficiencia en su funcionamiento.
- Sistemas (Systems). Encierra los procesos internos que delimitan los criterios de funcionamiento de la empresa.
- Estrategia (Strategy). Forma en como la organización establece y orienta los recursos para alcanzar los objetivos de la organización.
- Personal (Staff). Está integrada por las características del talento humano con el que cuenta la organización, el cual tiene como función la ejecución de la estrategia. Así mismo se analiza la gestión existente sobre los mismos.
- Estilo (Style). Comprende el modelo de comportamiento y estil de liderazgo establecido por el ápice estratégico para administrar y gestionar la estrategia.
- Habilidades (Skills). Hace referencia a las capacidades y habilidades que requieren los miembros de la organización que contribuyen a la consecución de objetivos y ejecución de la estrategia.
- Objetivos de orden superior (Superordinate goals). Se trata de aquellos aspectos creencias, valores que de una u otra forma guían, unen y alinean a los miembros de la organización para lograr una armonía en el camino de la consecución de propósitos comunes y objetivos estratégicos.

Figura 2. Diagrama 7's Mckinsey



Fuente: francés (2006:169). Estrategia y planes para la empresa

El perfil de capacidad interna “PCI” resulta ser una herramienta eficaz a la hora de evaluar las fortalezas y debilidades de una organización pues este se convierte en un diagnóstico estratégico esencial para identificar y corregir las “fallas y vacíos” que se encuentran a la hora de examinar las distintas variables propuestas en la aplicación de las “7S” de Mckinsey, tales como son: Estructura, sistemas, estrategia, personal, estilo, habilidades, objetivos de orden superior. Esto conlleva a una correcta identificación del curso de acción que debe tomar la organización que permita evidenciar y aprovechar las fortalezas identificadas.

### 2.1.7 Diagnóstico Estratégico

La tercera etapa del proceso estratégico consiste en la realización del diagnóstico estratégico, este estará apoyado en los resultados e información obtenida previamente de los análisis interno y externo, de acuerdo a ello se podrán formular las tipologías estratégicas más convenientes para la organización a través de la matriz DOFA. Una explicación de esta matriz la ofrece el autor Talancón (2007:114) citando a Thompson y Strickland (1998) quienes interpretan en los siguientes términos: “El análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas”.

Durante el desarrollo y formulación de estrategias se emplearán las tipologías estratégicas que se desagregan de la matriz DOFA estas se catalogan de la siguiente forma:

- Estrategias DO. Estrategias de debilidades y oportunidades, pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas
- Estrategias DA. Estrategias de debilidades y amenazas, son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno
- Estrategias FO. Estrategias de fuerzas y oportunidades, se basan en el uso de las fortalezas internas de la organización con objeto de aprovechar las oportunidades externas.
- Estrategias FA. Estrategias de fuerzas y amenazas, que se basan en la utilización de las fortalezas de una organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

En palabras del autor Serna (2008:62) se describe el beneficio de emplear esta matriz y la capacidad con la que la organización contara a partir de realizada “Permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas”.

Una vez realizado y teniendo los resultados del análisis DOFA, se emprende un segundo análisis que sirve de complemento, este es el análisis CAME sirve para definir las acciones a tomar a partir de los resultados del DOFA. Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar (CAME) por sus siglas permite definir líneas de acción basadas en cada una de las opciones del análisis DOFA.

Figura 3 Análisis CAME



Fuente: <https://foda-dafo.com/analisis-came-en-que-consiste/>

### 2.1.8 Planes Operativos y Análisis de Vulnerabilidad

Ejecutado el análisis DOFA es importante y de vital importancia sumar el análisis de vulnerabilidad que otorga opciones para verificar las situaciones potenciales de la organización respecto a las estrategias formuladas. Serna (2008:197) realiza una descripción clara y detallada de los beneficios de implementar este análisis:

1. Identificar puntuales de los cuales depende su existencia.
2. Inventariar los factores o fuerzas que puedan afectar los puntuales corporativos
3. Determinar el impacto y la capacidad de reacción de la empresa ante la factibilidad de ausencia de los hechos.
4. Formular las estrategias a corto y largo plazo sobre una base mucho más firme.
5. Concienciar a la organización sobre la importancia del análisis estratégico.
6. Introducir el procesamiento estratégico como el elemento base de la cultura corporativa.

En la última fase del proceso estratégico se procede a elaborar los planes operativos, obviando la cuarta fase que corresponde al análisis funcional debido a las características estructurales de la organización. Los planes operativos deben de estar en concordancia con las precedentes fases del proceso estratégico ya que representa la mínima expresión de la estrategia como lo manifiesta Bermeo (2018). A su vez, Francés (2006:303) argumenta que los planes operativos tienen relación directa con el desempeño organizacional al determinar las metas a corto y mediano plazo; el citado autor conceptúa el aserto precedente en los siguientes términos:

En el sistema de planes orientado al cambio, los planes operativos se refieren a las actividades permanentes del conjunto de funciones requeridas para el cumplimiento de la misión. El plan operativo se organiza por funciones, entorno a lineamientos, actividades y recursos. Se puede formular planes operativos de mediano y de corto plazo.

Los planes operativos se convierten en la más mínima desagregación de la estrategia y son parte clave para el desarrollo de los objetivos a cumplir. Todo este proceso requiere que en las distintas funciones se asignen responsables, tiempos, presupuestos y sus debidos y correspondientes indicadores de gestión.

## 2.2 Marco Situacional

### 2.2.1 Antecedentes de la Organización

En la ciudad de Popayán, en la época de los años 60, los señores Jesús Humberto Astaiza, Manuel Sendoya, Fabio Manzano, Simón Roque Solano y Rubén Ávila, empleados del Servicio Nacional de Aprendizaje-SENA, manifestaron su voluntad de constituir una Cooperativa, constituida como persona jurídica, de carácter privado, sin ánimo de lucro, de utilidad pública e interés social cuyo principal deseo era solventar las necesidades básicas de los asociados, en ese momento empleados del SENA Regional Cauca para prestar servicios de crédito y apoyarlos en situaciones de calamidad.

En ese entonces no contaban con los factores y recursos necesarios para iniciarla. Al ser pioneros, ellos requerían de un curso inicial de cooperativismo con una duración aproximada de cuarenta horas, el cual se solicitó al ente encargado de ese entonces, con una participación de veinte personas más quienes estaban interesadas. Con los requisitos necesarios cumplidos y una vez realizado el curso se iniciaron los trámites legales para su creación. Se solicitó al Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas–DANCOOP, la Personería Jurídica de la entidad fue otorgada mediante Resolución N° 001 del 2 de enero de 1968. La cooperativa inició funciones como Cooperativa de Ahorro y Crédito Empleados Sena Seccional Cauca Ltda, ubicada dentro del Centro de Comercio y Servicios del SENA que en ese entonces funcionaba donde actualmente está el Colegio Mayor del Cauca, en el centro de la Ciudad de Popayán.

La Razón social que ha tenido la cooperativa, y que se encuentran registrados son:

- Cooperativa de Ahorro y Crédito Empleados SENA Seccional Cauca Ltda.
- Cooperativa Multiactiva Cooperados y Asociados Ltda.
- Cooperativa Multiactiva Cooperados y Asociados Coasociados.
- Cooperativa Multiactiva Cooperados y Asociados que es su nombre actual.

La entidad, desde su creación, estaba establecida en una oficina dentro de las instalaciones del Sena Regional Cauca, esta era pequeña conformada por una sola oficina, compartida por los colaboradores de la cooperativa en la ejecución de sus funciones. En el año 2015, gracias al trabajo constante y aporte de los asociados y resultados financieros positivos se logró la consecución de una sede propia.

Cooasociados está identificada con Número de Identificación Tributaria (NIT) No. 891500254-2. Tiene como objeto social fomentar el bienestar económico y social de sus asociados, contribuir a la protección de su economía familiar, procurar la satisfacción de las necesidades comunes a los asociados, mediante la prestación de servicios de aporte y crédito, solidaridad, asistencia técnica, educación, salud, recreación y capacitación; promover el fortalecimiento de los lazos de solidaridad y de ayuda mutua, comprometido siempre con la sociedad y el medio ambiente

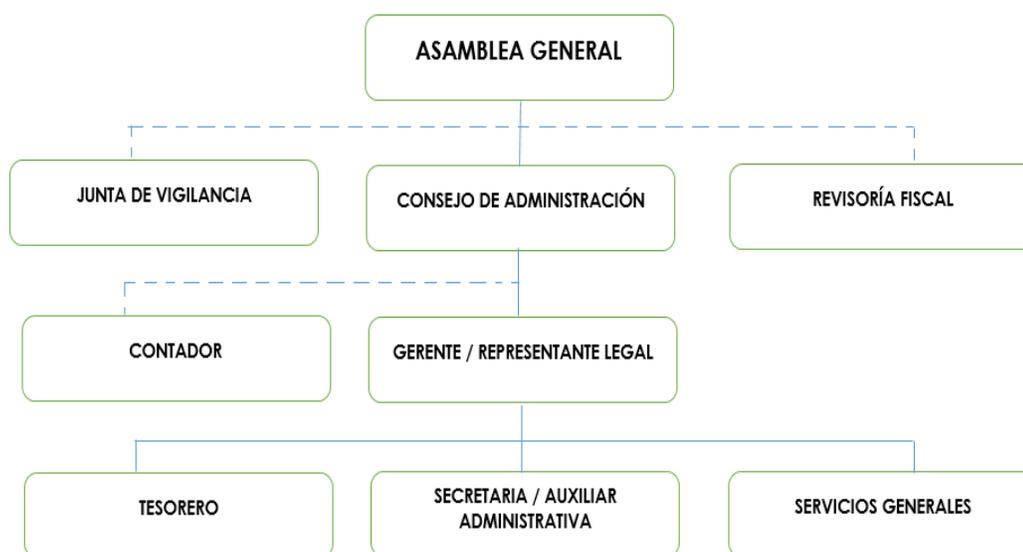
Tabla 1. Datos organizacionales

Razón social	Cooperativa Multiactiva Cooperados y Asociados
¿A qué se dedica?	Tiene como objeto social fomentar el bienestar económico y social de sus asociados, contribuir a la protección de su economía familiar, procurar la satisfacción de las necesidades comunes a los asociados, mediante la prestación de servicios de aporte y crédito, solidaridad, asistencia técnica, educación, salud, recreación y capacitación; promover el fortalecimiento de los lazos de solidaridad y de ayuda mutua, comprometido siempre con la sociedad y el medio ambiente
NIT	891500254-2
Representante legal	Ingrith Karolina Guerrero Lopez
Dirección	Calle 3 # 2-42 barrio la pamba
Tamaño.	Micro empresa
Talento Humano	Actualmente cuenta con 5 empleados.

## 2.2.2 Estructura Organizacional

La organización actualmente no tiene definido claramente roles y funciones dentro de ella por lo cual cuenta con un organigrama incompleto que al momento de revisarlo se nota la carencia de puestos de trabajo definidos que tengan un grado de responsabilidad sobre la organización.

Figura 4 Organigrama Coosociados



## 2.3 Marco Legal

El marco legal de COOASOCIADOS se regirá por la constitución Política de Colombia, la legislación cooperativa y de la economía solidaria, los estatutos y reglamentos internos y por las normas de derecho común que le sean aplicables a su condición de persona jurídica, en especial, aquellas que regulan la actividad financiera cooperativa en Colombia, dentro de los cuales se destaca artículo 39 de la Ley 454 de 1998, por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria.

## **Capítulo 3**

### **CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA**

En el presente capítulo se encuentran las distintas formas y metodologías empleadas para la obtención y recolección de información, las fuentes de investigación, y los instrumentos empleados para la obtención de datos.

#### **3.1 Tipo de Investigación**

Se realizará una intervención organizacional apoyado en una investigación exploratoria de tipo cualitativo dado la estructura de la organización al igual que la estructura de la pasantía, de esta forma resultará mucho más asequible la búsqueda y obtención de información.

#### **3.2 Fuentes de Investigación**

Las fuentes de información y obtención de datos se obtendrán a través de fuentes primarias, estas serán entrevistas y acercamientos no estructurados con la organización, por los medios adecuados y en la forma más pertinente, las fuentes secundarias serán documentos internos de la organización e investigación pertinente dada las situaciones y la importancia de la información requerida en el momento dado, al igual que se realizará la indagación e investigación de información académica pertinente que aporte a la consecución del objetivo general del trabajo.

#### **3.3 Instrumentos Utilizados para la Recolección de Información**

Para la adquisición de datos primarios se emplea, como instrumento principal, la entrevista personal o virtual de carácter no estructurado y conforme la situación actual permita, estas serán aplicadas a los integrantes de la organización con los conocimientos que se requieran en el momento oportuno. Además, se aplica a la observación y análisis de los patrones entorno donde se desarrollan las actividades.

En segunda instancia se tiene para la búsqueda de información a todo lo referente a consultas bibliográficas que se necesiten en cuanto al tema que se lleva a cabo, dicho esto se buscare el fortalecimiento y desarrollo de las actitudes previamente obtenidas en el ámbito estudiantil con lo cual se buscare un complemento idóneo por medio de fuentes académicas, tales serán tesis, trabajos de grado, artículos, libros de carácter estratégico y empresariales.

## **Capítulo 4**

### **DESARROLLO DEL TRABAJO**

En este apartado se desarrollan los objetivos específicos propuestos para la elaboración del plan estratégico y se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de herramientas y metodologías que ayudan a elaborar eficientemente el trabajo planteado. Incluye: direccionamiento estratégico, análisis estratégico, diagnóstico estratégico, planes operativos.

#### **4.1 Direccionamiento Estratégico**

A continuación, se describen y analizan los elementos tales como la misión visión y principios organizacionales con los que cuenta actualmente la organización y que definen su accionar frente a sus actividades, además que consolidan su cultura interna.

##### **4.1.1 Misión**

A continuación, se menciona la actual misión con la que la organización cuenta, es de resaltar que esta no ha sido actualizada y por consiguiente durante el tiempo que ha transcurrido ya no tiene validez.

“Mejorar la calidad de vida del asociado, su familia y la comunidad en general, fomentando la filosofía solidaria y el trabajo en equipo, través de servicios sociales y económicos contemplados en los estatutos de la cooperativa.”

Analizando e identificando las características de la organización y los elementos que conforman su misión, se realizara una matriz de evaluación para identificar los criterios que cumple y de los cuales carece para realizar eficazmente la construcción de una misión acorde a sus necesidades, tales resultados se encontraran en la tabla 2.

Tabla 2. Matriz de evaluación de la Misión actual.

<b>Criterios de evaluación</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
Quienes somos		<b>X</b>
Que hacemos	<b>X</b>	
Que buscamos	<b>X</b>	
Donde lo hacemos		<b>X</b>
Para quien trabajamos	<b>X</b>	
Bajo que parámetros y creencias presta su servicio		<b>X</b>
Apropia los conceptos del cooperativismo	<b>X</b>	
Identifica los servicios que brinda	<b>X</b>	

Actualmente encontramos que la misión de la organización no cumple con los elementos necesarios por lo cual se describe como una misión incompleta, de acuerdo a esto se procede a realizar una propuesta de una nueva misión que abarque los elementos necesarios y fundamentales para obtener un resultado acorde a la organización y sus necesidades.

A continuación, se presenta el resultado de la nueva misión propuesta para la organización:

“Somos una cooperativa que contribuye al mejoramiento de la calidad de vida y la comunidad en general de la que hacen parte nuestros asociados y sus familias a través del desarrollo de servicios financieros y sociales guiados bajo los parámetros del cooperativismo, responsabilidad, igualdad, solidaridad y ayuda mutua, además del compromiso de excelencia y calidad de nuestro servicio que nos identifica dentro del territorio Caucano.”

#### **4.1.2 Visión**

A continuación, se presenta la visión que actualmente tiene en vigencia la organización Coosociados y está establecida de la siguiente forma:

“Ser en el 2022 una cooperativa competitiva y reconocida por sus servicios en el sector solidario, incursionando con sedes en la región centro del Departamento del Cauca y 1000 asociados activos.”

Tabla 3. Matriz de evaluación de la Visión actual.

<b>Criterios de evaluación</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
Es alcanzable	<b>X</b>	
Es realista	<b>X</b>	
Amplia y detallada		<b>X</b>
Positiva e inspiradora		<b>X</b>
Integra el concepto de cooperativismo	<b>X</b>	
Apropiado por la organización		<b>X</b>

Al realizar el análisis y evaluación de la visión actual de la organización se encuentra que carece de ciertos criterios en su formulación, por ende, se concluye que no cumple ciertos parámetros, por lo que se procede a realizar una modificación de acuerdo a las necesidades de la organización.

A continuación, se presenta la nueva visión propuesta para la organización:

“Ser una cooperativa sólida, competitiva y reconocida a nivel departamental en el largo plazo dentro del sector solidario, reconocida por nuestros servicios financieros y sociales de calidad que satisfagan las necesidades oportunas de nuestros asociados, contribuyendo a la expansión y crecimiento de la organización.”

#### **4.1.3 Valores**

Previamente durante el desarrollo del trabajo se evidencia que la organización carece de valores apropiados y estipulados que identifiquen a la organización y su accionar junto con la de sus empleados, por lo cual, se precisa en determinar y definir claramente cual son las características propias con las que cuenta la organización.

Por esta razón, se formula y define una escala de valores mediante la implementación de una matriz axiológica como se muestra en la Tabla 4.

Para ello se realiza una selección y definición acorde de ciertos valores que están en función y con afinidad hacia la organización, tales valores seleccionados fueron:

**Honestidad:** Se refiere a actuar con sinceridad, transparencia dentro de la organización cumpliendo las funciones para los clientes ganándose la confianza y credibilidad de ellos.

**Responsabilidad social:** La organización se preocupa por mejorar la calidad de vida de las personas y sociedad en general, a partir de sus actividades realizadas con sus clientes, con lo que brinda oportunidades a personas que no están directamente asociadas a su organización.

**Respeto:** Entre los miembros y colaboradores de la organización existe la capacidad de reconocer, aceptar y valorar el trabajo, opiniones o aportes de los demás, generando armonía en las relaciones interpersonales.

**Vocación al servicio:** Brindar un excelente servicio siempre será un compromiso y responsabilidad de cada uno de los miembros de la organización para con los proveedores, clientes internos y externos. Se trata de una filosofía de trabajo.

**Compromiso:** Hace referencia al sentimiento de apego y/o afecto de trabajar para y en pro de la organización, haciendo que todos los miembros den el máximo de sus capacidades.

El desarrollo de la encuesta se realizó bajo los siguientes parámetros y la metodología descrita a continuación:

**Grupo de referencia.** Para el planteamiento de los valores se establece como grupo de referencia el equipo de Trabajo de la organización.

- **Evaluación de los colaboradores.** Cada uno de los colaboradores participantes establece una valoración de acuerdo al grado de importancia que para ellos tiene cada valor en la organización, para ello se tiene en cuenta la siguiente escala numérica siendo: 5 Muy Alto, 4 Alto, 3 Medio, 2 Bajo, 1 Muy Bajo.
- **Valoración promedio.** Obtenida la respectiva evaluación de los colaboradores a cada uno de los valores propuestos, se determina la valoración promedio sumando las calificaciones de cada valor y dividiendo entre el número de participantes.
- **Selección de valores.** Subsiguientemente de acuerdo al promedio resultante se instauran como valores corporativos aquellos que alcanzan un promedio igual o superior a 4.0, es decir aquellos que los miembros de la organización consideran apropiados para la empresa y sobresalen en la empresa.

Tabla 4. Matriz axiológica de valores organizacionales

Honestidad	Responsabilidad Social	Respeto	Vocación al servicio	Compromiso
5	5	4	4	4
5	5	4	5	5
5	5	5	4	5
5	5	4	4	4
5	5	5	5	5
5	5	4,4	4,4	4,6

El resultado obtenido nos permite observar que la organización cuenta con los valores presentados muy arraigados en su accionar, por ello es de vital importancia impulsar y fortalecer estos valores dentro de la filosofía organizacional.

Dado los resultados obtenidos y para realizar un mejor selección de estos vales se decide seleccionar los tres valores con mejor calificación por ello los seleccionados finalmente son la honestidad, la responsabilidad social y el compromiso.

## 4.2 Análisis Estratégico.

En el análisis estratégico valora la situación actual de la organización en relación a su entorno, sus recursos y sus competencias internas como base para la formulación e implementación de las estrategias.

### 4.2.1 Análisis Interno

Con frecuencia encontramos que en la realidad diaria de las empresas es cada vez más complejo identificar y diagnosticar el eje fundamental de lo que se está haciendo mal dentro de la organización y, por ende, las causas que ha llevado a una disminución de productividad o bien a un rendimiento bajo de las distintas actividades que lleven a cabo.

Es por ello que un instrumento fundamental que hace parte de el diagnostico estratégico es la realización de un análisis interno de la organización, esto con el fin de determinar la situación al momento del análisis y trazar una guía de acción frente a la identificación de las fortalezas y debilidades que terminen y resulten en una nueva propuesta de estrategias que brinden la

oportunidad de aprovechar en un máximo sus fortalezas en la medida en que a su vez reduzcan el impacto de sus debilidades.

La metodología teórica bajo la cual se trabajará, dado que la organización no cuenta con sus áreas funcionales correctamente definidas será bajo la aplicación de las “7S” de Mckinsey y apoyado empíricamente en la realización del perfil de capacidad interna – “PCI” y la matriz de evaluación de factores internos- “EFI”.

La información adquirida para el desarrollo del presente puntual del trabajo, fue otorgada en su mayoría por parte de la gerencia y el análisis de información y situaciones previas que se lograron tener dadas las condiciones en las cuales la organización se encuentra trabajando, esto se llevó acabo por medio de entrevistas estructuradas y no estructuradas, además de anexos y documentos previamente realizados por colaboradores de la organización.

A continuación, se presenta los resultados obtenidos en la realización del perfil de capacidad interna –PCI:

Tabla 5. Perfil de capacidad interna (PCI)

(ESTRATEGIA)	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
Experiencia y buen nombre en el mercado	X							X	
Análisis y planes estratégicos.				X			X		
Estrategia actual			X				X		
Gestión de alianzas					X			X	
Tasas de interés competitivas	X						X		
Sostenibilidad financiera		X						X	
<b>(ESTILO)</b>									
Liderazgo gerencial		X					X		
Cooperación y trabajo colaborativo			X				X		
<b>(PERSONAL)</b>									
Cantidad de colaboradores				X			X		
Remuneración			X					X	
Nivel académico del talento humano			X				X		
Estabilidad laboral		X					X		
Compromiso del talento humano			X					X	
<b>(ESTRUCTURA)</b>									
Procesos y procedimientos internos				X			X		
Autonomía en la toma de decisiones			X				X		
Diversidad del portafolio	X						X		
Cargos y funciones definidas				X			X		
Participación dentro del mercado			X				X		
Ubicación geográfica			X					X	
<b>(SISTEMAS)</b>									
Sistemas de gestión del conocimiento					X			X	
Sistemas contables				X			X		
<b>(HABILIDADES)</b>									
Competencias organizacionales			X				X		
Indicadores de gestión				X			X		
<b>(VALORES COMPARTIDOS)</b>									
Cultura organizacional definida				X			X		

Realizado el perfil de capacidades internas- PCI se procede a construir la Matriz de evaluación de factores internos –EFI teniendo como insumo los resultados obtenidos en el PCI y clasificando las fortalezas y debilidades de mayor impacto para el performance de la organización.

Se obtuvieron y analizaron 4 fortalezas y 6 debilidades para un total de 10 factores, con los cuales se realizó el proceso de asignación de peso porcentual y valor de importancia según las condiciones en las cuales se encuentra la organización, esto se realizó de la siguiente forma:

- **Peso porcentual:** Cada uno de los factores internos clave que se identificaron y consideraron como de alto impacto en el PCI, debe asignarse un peso porcentual de acuerdo a la importancia que tenga este factor con respecto al desempeño de la empresa, este debe ser entre 0.0 y 1.0. La sumatoria de todos los pesos porcentuales debe ser igual a 1.0.
- **Valor:** Cada factor recibirá una calificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4).
- **Ponderación:** Esta será la multiplicación del peso por el valor de cada uno de los factores analizados.
- Finalmente se realiza la sumatoria de las ponderaciones para encontrar el resultado final e interpretar como se encuentra la organización a nivel interno.

A continuación, se presentan y describen las fortalezas y debilidades identificadas para el análisis de la matriz EFI:

#### **4.2.1.1 Fortalezas**

**Experiencia y buen nombre en el mercado.** Entre las principales fortalezas que tiene Coosociados, se encuentra el buen nombre y la antigüedad generado por la amplia tradición y trayectoria en el mercado que la ha llevado a mantenerse durante más de 48 años vigente, una organización consolidada que proyecta confianza y seguridad para sus asociados, además de ayudar a mejorar la calidad de vida de sus asociados y familiares por medio de sus servicios sociales y financieros.

**Tasas de interés competitivas.** Considerada uno de los ejes centrales de la organización, las tasas de interés manejadas por Coosociados son dentro del mercado de cooperativas de ahorro

y crédito las más competitivas de mercado, dado su modelo cooperativo y de beneficios sociales como ítems centrales para determinar las tasas más bajas de interés que se pueden encontrar en la ciudad de Popayán, considerándose un factor importante en el momento de tomar la decisión de hacer parte de una cooperativa de ahorro y solicitar el servicio de crédito.

**Liderazgo gerencial.** La capacidad de llevar a cabo buenas decisiones que han optado por mantener a la organización a punto y dentro de los márgenes esperados por parte de la asamblea, a pesar de contar con grandes falencias desde lo administrativo ha dejado entrever la capacidad de liderazgo con la que cuenta la organización, además de la capacidad de mantener y dirigir los esfuerzos de los pocos colaboradores con los que cuentan hacia la mejora y consecución de buenos resultados para la organización.

**Diversidad en portafolio de productos financieros.** El amplio portafolio de servicios financieros ofrecido por Coosociados es un ítem atractivo para el mercado, desde sus beneficios sociales hasta sus bajas tasas de interés que pasan por cada uno de los servicios financieros ofrecidos por la organización, todo ello en concordancia y bajo los parámetros del cooperativismo.

#### **4.2.1.2 Debilidades**

**Análisis estratégico.** Por parte de la organización no se ha llevado a cabo con éxito la realización de un proceso formal de análisis del entorno o análisis interno de la organización, que resulte en la identificación de debilidades y oportunidades, todo ello ha generado que la organización realice sus actividades bajo parámetros informales en búsqueda y consecución de las mejores situaciones para la organización sin tener un objetivo claro a cumplir.

**Gestión de alianzas.** Actualmente un gran porcentaje de pagos de préstamos por parte de los asociados se realizan por medio de caja, esto es causa de las pocas gestiones y alianzas que tiene la organización frente a descuentos por libranzas y que generan una debilidad consistente frente a la recaudación de cartera, por ello se busca enfatizar y solucionar en mayor medida este punto débil con el fin de poder establecer alianzas que permitan una mayor seguridad en la recaudación de cartera.

**Cantidad de colaboradores.** Actualmente se encuentra como gran falencia la poca cantidad de empleados con la que cuenta la organización, dado que esta se encuentra en un punto de crecimiento y se observa que la mayoría de actividades y funciones recaen en la gerente de la organización, con esto se evidencia que las actividades se pueden retrasar en tiempo y por

consiguiente bajar su productividad, además que la organización cuenta solo con 6 empleados de los cuales 1 es por contrato de OPS, 1 es el encargado de servicios varios, y se encuentra 1 empleado en nivel técnico, por lo que no se observa que la organización no tenga la capacidad avanzar más allá de la situación actual.

**Procesos y procedimientos internos.** Se evidencia como gran falencia la ausencia de procesos y procedimientos definidos para las actividades que presta la organización, pues a pesar de que cada empleado conoce los pasos a seguir, se hace imperante definirlos formalmente con el propósito de hacer más eficaz las actividades y disminuir los errores o pérdidas de tiempo en realización de actividades que agreguen valor al servicio al cliente.

**Cargos y funciones definidas.** Se encuentra que la organización no tiene definida las áreas funcionales, por lo cual hay muchas actividades que se pueden hacer repetitivas entre los empleados, también se encuentra como una debilidad la ausencia de áreas necesarias para delegar las funciones que actualmente recaen sobre la gerencia, actualmente no se encuentra área de talento humano, área comercial y el área administrativa solo cuenta con gerencia, con lo cual dentro de la organización se obstaculiza el crecimiento y se hace cada vez más evidente la insuficiencia de cubrir todas las actividades de estas áreas.

**Indicadores de gestión.** Dentro de la organización no se miden de manera formal el cumplimiento de objetivos, ni se tiene un índice constante que evalúe las distintas puestas en marcha de estrategias que tengan por objeto mejorar situaciones específicas de la organización, por consiguiente, todo resultado es evaluado en términos de si se realizó o no se realizó y no se tiene horizontes de tiempo para su cumplimiento.

A continuación, se presenta los resultados que se obtuvieron en la realización de la matriz de evaluación de factores internos-EFI:

Tabla 6. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

<b>FORTALEZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>VALOR</b>	<b>PONDERADO</b>
Experiencia y buen nombre en el mercado	0,07	4	0,28
Tasas de interés competitivas	0,15	4	0,6
Liderazgo gerencial	0,06	3	0,18
Diversidad de productos financieros	0,08	4	0,32
<b>DEBILIDADES</b>			
Análisis estratégico	0,15	1	0,15
Gestión de alianzas	0,07	2	0,14
Cantidad de colaboradores	0,15	1	0,15
Procesos y procedimientos internos	0,12	1	0,12
Cargos y funciones definidas	0,07	2	0,14
Indicadores de gestión	0,08	2	0,16
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,24</b>

A partir del resultado obtenido en la Matriz de Evaluación de Factores Internos-EFI, donde la puntuación promedio es 2,5 y el puntaje obtenido para la organización Coosociados fue de 2,24 se determina que se encuentra por debajo del promedio e indica que esta con grandes carencias internas y respectivamente débil. El análisis del resultado arroja que comparativamente las debilidades que tiene la organización son más grandes que sus fortalezas, esto trae consigo la gran incapacidad que tiene la empresa para formular y elegir eficazmente estrategias que permitan el éxito organizacional. El rumbo que desea tomar y hacia dónde quiere llegar, una organización debe iniciar por una planeación acorde a sus características y necesidades, actualmente la organización carece de todo proceso formal que oriente sus actividades y determine sus objetivos, con lo cual se observa que hay un déficit interno a partir del ápice estratégico donde no se realiza un correcto proceso estratégico, planear, organizar, dirigir, siendo este la esencia de las organizaciones que deben seguir o el camino por el cual crecen o se arruinan muchas de ellas.

La organización se encuentra en un punto relativamente difícil donde a pesar de tener fortalezas no las desarrollan de buena manera, siendo estas puntos fuertes y esenciales con grandes capacidades de explotar para mejorar los procesos y el crecimiento de la organización. Se observa que internamente lleva mucho tiempo sin considerar ni fortalecer la organización desde el punto de vista de la estructura organizacional, dado que su direccionamiento ha expirado en el tiempo, no tienen punto de referencia sobre el tiempo, trabajan de acuerdo a planes no estructurados, no

tienen indicadores de gestión, no cumplen funciones específicas, además de la necesidad inmediata de nuevo talento humano que ocupe funciones nuevas en cargo que actualmente son inexistentes en la organización, por lo que se genera un retraso y un ineficaz desarrollo de actividades sobrecargadas al personal que actualmente se encuentra.

Se hace inmediato realizar una reestructuración estratégica que facilite precisar lineamientos claros y contundentes a la organización, con el fin de establecer procesos formales que permitan el desarrollo correcto de sus actividades y permitan evidenciar un ajuste correcto a la situación actual que atraviesa la organización. Esto dará como resultado una mejora sustancial en sus procesos internos y una mejor interpretación de necesidades organizacionales.

#### **4.2.2 Análisis Externo**

Usualmente si tomamos los resultados y situaciones en un tiempo determinado de las organizaciones, estas pasan por ser atribuidos a los grandes y constantes cambios que se generan dentro del entorno, es por ello que en gran medida los esfuerzos realizados por las organizaciones son encaminados a disminuir dichos efectos negativos que estos puedan tener dentro de la organización, pero generalmente en la mayoría de los casos las organizaciones actúan frente al problema ya establecido, esperan a ver como los afecta para poder reaccionar, cuando por el contrario anticipar los hechos, planear y prever posibles situaciones junto a planes de acción que busquen minimizar el efecto negativo de los cambios producidos por el entorno.

Es por ello que el análisis externo pasa por ser un factor muy importante y diferencial que determina el inminente éxito o fracaso de una organización respecto a la capacidad que tenga de enfrentarse al entorno de forma ágil y dinámica, identificando los cambios dentro del entorno y convirtiéndolos en oportunidades, aprovéchales para su beneficio, además generando estrategias ante las posibles amenazas para su organización

El análisis externo permite encontrar las variables del medio que impactan a la empresa y define su éxito potencial, por tanto, se hará uso de las dimensiones del entorno, identificando las características más importantes que se desprenden para una organización, como los son los factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, competitivos y geográficos. Con ello el desarrollo del análisis se hará por medio del Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio – POAM y la matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE.

El Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio - POAM es una metodología que orienta y ofrece una comprensión detallada de la posición en la que se encuentra la organización frente a las fuerzas que determinan su entorno, estableciendo como punto primordial el nivel de sus amenazas y oportunidades, además de determinar el grado de impacto de los factores analizados frente a la organización. El desarrollo de esta metodología se logra a partir de la búsqueda de información primaria y secundaria sobre los factores externos que influyen en la organización, tomados como insumo del análisis de las dimensiones del entorno que realiza y se consolidan sus resultados en oportunidades y amenazas, es así como se agrupa en las siguientes categorías:

- Económica. Reúne las regulaciones y tendencias de la economía a nivel nacional e internacional que actúan de manera significativa en el funcionamiento de la organización.
- Política. Agrupa elementos legales como normas, leyes, decretos y/o reglamentos emitidos por órganos de representación y decisión política que tienen incidencia en el presente y futuro de la organización.
- Social. Reúne los aspectos y modelos culturales, creencias y actitudes de una población o grupo social.
- Tecnológica. Hace referencia al a los avances tecnológicos del entorno en materia de equipos, procesos, insumos, sistemas de información y comunicación, productos, servicios, y demás aspectos que influyen y condicionan la actividad organizacional.
- Geo-demográfica. Agrupa aspectos relativos a la ubicación, característicos de la población y geográficos que interaccionan con la organización.

#### **4.2.2.1 Dimensiones del Entorno**

##### **Entorno económico.**

A nivel mundial se presenta un cambio en las tendencias económicas y nuestro país no es ajeno a ellas, este cambio viene acompañado y generado para las nuevas generaciones, en donde los modelos individuales que concentran riqueza están quedando en el pasado y cada vez toma más fuerza y contundencia los modelos emergentes de colectivismo, colaborativos o de cooperación.

Colombia es un país de grandes problemáticas y desigualdad económica y social, en el que el sector cooperativo cumple una gran función debido a su naturaleza colaborativa, estas entidades representan oportunidades para ese gran porcentaje de la población que tiene hogar en los

ambientes más difíciles donde el abandono estatal y las oportunidades de mercados financieros es casi nula. Esta gran porción de demanda a lo largo del país es suplida por distintas cooperativas solidarias y de ahorro que permiten y ofrecen dar una solución diferente a hacer emprendimientos, hacer realidad ideas y sueños, a buscar solución a necesidades compartidas por la población, buscando cumplir la función de realizar una mejor redistribución de la riqueza y de oportunidades.

A pesar de las situaciones por las cuales se ha atravesado durante este año, el sector cooperativo, tal como ocurre con el sector financiero en general, han visto una leve caída en su nivel de colocación de crédito, según cifras ofrecidas por CONFECOOP “Al cierre de agosto la cartera de las cooperativas con actividad financiera es de \$21.3 billones con tan solo una variación anual del 1.08% (...) Al mismo corte los depósitos de este grupo de cooperativas alcanza los \$17.4 billones, con un crecimiento anual del 10.01%. En cuanto al número de ahorradores hubo un incremento este año de 115.000 ahorradores para un total de 2.871.172 personas que confían sus ahorros en cooperativas.”

Durante el año 2020 el sector cooperativo ha confirmado y demostrado su fortaleza como modelo financiero que se encuentra e crecimiento e nuestro país, siendo el motor y el apoyo para las familias que han creído en ella, esto se evidencia en las cifras obtenidas al 30 de octubre de este dónde, “los ingresos de la actividad permanecen constantes de un año a otro y el nivel de excedentes al corte de agosto se ubica en \$218 mil millones.”

### **Entorno político.**

En adición, la aprobación de un nuevo Plan Nacional de Desarrollo, abre las posibilidades de consolidar una política pública integral y transversal para el cooperativismo y la economía solidaria, tal como lo ha propuesto Confecoop al plantear la creación de un “Pacto por la Economía Solidaria y Cooperativa”, como parte de los planes transversales que el nuevo Gobierno piensa implementar. Esta propuesta pretende profundizar en la sociedad y la economía colombiana la idea cooperativa como mecanismo de inclusión y búsqueda de la equidad, transformando parte de la cultura empresarial colombiana, para dar pasó a las ideas de producción y/o atención de necesidades, de manera colectiva y solidaria. Perspectivas para el cooperativismo colombiano (2019:2)

**Entorno social.**

El cooperativismo dentro de nuestra sociedad siempre tendrá gran aceptación y claras oportunidades de crecimiento en un país como el nuestro que presenta grandes dificultades y desigualdades sociales y económicas para una gran porción de la población, es por ello que las propuestas socioeconómicas tales como (cooperativas, fondos de empleados, asociaciones mutuales) se encuentran en crecimiento y la ciudad de Popayán no es ajena a ello, pues al momento se puede encontrar alrededor de 15 entidades diferentes cada una con un gran auge y aceptación de la comunidad en general.

Las organizaciones cooperativas son entes que permiten y generan procesos de desarrollo individual y social, siendo ejes de transformación y progreso e las localidades en las que se encuentran inmersas, a través del apoyo en la realización de actividades en las que se aprovechen las potencialidades de su entorno y se genere progreso y bienestar social, lo cual se logra a través de: la productividad, autogestión y la gerencia eficiente de estas organizaciones, siendo ineludible la formación de sus integrantes.

Las organizaciones cooperativas son empresas de la economía social, en las cuales prevalece el factor humano por encima del capital económico. A diferencia de las sociedades mercantiles, poseen un fin social y son gestionadas de manera democrática con el objeto de lograr la inclusión de la población en el trabajo productivo y el sector financiero.

**Entorno tecnológico.**

El ámbito tecnológico en la actualidad sugiere y permite a las organizaciones llegar mucho más rápido y a más cantidad de público objetivo en lo que refiere al modelo tradicional, por ende, la tecnología juega un papel fundamental ya que vivimos en una era digital la cual implica estar a la vanguardia en herramientas que permitan ofrecer y llegar al cliente de una manera más ágil, sencilla y en cualquier momento del día. Es por ello que desde el punto de vista organizacional y académico el entorno tecnológico permite y facilita a la organización obtener una ventaja competitiva en la medida en que desarrolle procesos de innovación y adaptación tecnológica a la organización.

Actualmente la comunicación entre asociados y cooperativas se ha convertido en un eje fundamental dentro de estas organizaciones, resaltando como identidad e imagen ante el entorno

la capacidad y calidad de servicio formal que se le brinda a sus socios, directivas, ejecutivos y trabajadores en general, en cuanto a la facilidad de encontrar soluciones a inquietudes y problemas cotidianos, desde la comodidad del lugar en que se encuentren, sin la necesidad de dirigirse a las oficinas presenciales, además de tener el propósito de mantener actualizados a los asociados a los trabajadores y líderes de opinión acerca de lo que acontece en la empresa, esto con la finalidad de mejorar o reforzar su identidad e imagen institucional.

### **Entorno geográfico.**

Cooasociados siguiendo y de acuerdo a las bases fundamentales del cooperativismo nace como respuesta a las necesidades de ahorro de recursos financieros colectivos de un grupo determinado de personas, unificando necesidades y esfuerzos con el fin de satisfacerlas en conjunto, ejercieron la actividad de aporte y crédito social. Su desarrollo de actividades se ha realizado únicamente dentro del territorio de la ciudad de Popayán sin abrir fronteras a otros municipios y dejando de lado los mercados potenciales de estos.

Cooasociados es una organización voluntaria y abierta para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y a aceptar las responsabilidades que conlleva ser asociado de la Cooperativa, actividad que se realiza sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa. Cooasociados ofrece el portafolio de Servicios a:

- Pensionados
- Empleados Públicos
- Trabajadores Oficiales
- Comerciantes e Independientes

Teniendo como base el análisis a cada una de las dimensiones del entorno y el conocimiento subjetivo por parte de los directivos de la organización, se pasa a agrupar los factores relevantes dentro de cada una de las dimensiones para calificarlas como oportunidades o amenazas según su importancia como alta, media o baja y se dispondrá de ellas dentro del Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio – POAM, finalmente se califica el impacto de la misma manera como alto, medio o bajo.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la realización del Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio – POAM:

Tabla 7. Matriz de perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM)

	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
Demanda de portafolio		X					X		
Modelo de cooperación	X						X		
Liquidez financiera					X		X		
Sobre endeudamiento de asociados					X		X		
Ausencia de descuentos por nomina				X			X		
<b>Factores políticos</b>									
Apoyo gubernamental	X							X	
Regulaciones del sector solidario				X			X		
<b>Factores sociales</b>									
Disposición de público objetivo			X				X		
Mercado altamente competitivo				X			X		
Desempleo				X			X		
<b>Factores tecnológicos</b>									
Inclusión y apropiación de páginas web			X					X	
Inclusión de nuevos sistemas y base de datos actualizada de clientes			X					X	
<b>Factores geográficos</b>									
Potencial de asociados por nuevos segmentos de mercado	X						X		
Inserción de la marca a nuevos mercados		X					X		
Desarrollo de la marca internamente		X					X		

Realizado el perfil de oportunidades y amenazas del medio –POAM se procede a construir la Matriz de evaluación de factores externos –EFE teniendo como insumo los resultados obtenidos en el POAM y clasificando las oportunidades y amenazas con mayor impacto en el medio.

Se obtuvieron y analizaron 4 oportunidades y 4 amenazas para un total de 8 factores, a continuación, se evaluaron siguiendo el procedimiento definido para la matriz, se realiza siguiendo los siguientes criterios:

- **Ponderación.** A cada uno de los factores se le asigna una ponderación entre 0,0 (no importante) y 1,0 (importante). Esta ponderación indica la importancia relativa de cada uno de los factores para tener éxito en el sector de actividad al cual pertenece la empresa. A las oportunidades se les asigna una ponderación más alta que a las amenazas, pero estas últimas también reciben valoraciones altas si representasen un peligro significativo para la organización. La suma de todas las ponderaciones es igual a 1 o 100%.
- **Clasificación.** A cada factor externo se le asigna una clasificación entre 1 y 4 que indica que tan eficazmente responden las estrategias actuales de la organización a ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta es mayor al promedio, 2 = la respuesta es el promedio, y 1 = la respuesta es deficiente.
- **Puntuación ponderada.** La puntuación ponderada se obtiene de la multiplicación de la ponderación asignada a cada factor por su respectiva clasificación.
- **Puntuación ponderada total.** Para obtener la puntuación ponderada total se suman las puntuaciones ponderadas asignadas a cada variable en el paso anterior. La puntuación ponderada total más alta posible es 4 y la más baja 1.

#### 4.2.2.2 Oportunidades

**Demanda de portafolio.** Actualmente se encuentra dentro de la organización con la posibilidad real de manejar unas de las tasas de interés más competitivas dentro del mercado, lo cual ha sido razón para determinar cómo oportunidad el auge en la demanda del portafolio de servicios de la organización, el llegar a nuevo público objetivo permite elevar la demanda de los servicios financieros, a pesar de que al momento quienes hacen parte de la cooperativa aprueban y tienen alto grado de frecuencia de préstamos con la entidad.

**Modelo cooperativo.** Las tendencias en modelos de cooperación que faciliten y obtengan resultados en beneficio de un grupo social sin buscar un lucro individual en sus actividades, es lo que hace fuerte este modelo y con lo cual genera confianza y expectativa dentro del mercado, teniendo como consigna apoyar a quienes hagan parte de dichos modelos se encuentra como una

gran oportunidad hacer parte de las tendencias financieras hacia donde se dirigen las elecciones de los consumidores, con lo cual una buena administración y aprovechamiento de dichas características se verán reflejas en buenos resultados para la organización.

**Desarrollo de la marca internamente.** Se analiza que actualmente la organización no se encuentra fuertemente consolidada dentro del mercado y no muy visible a nuevos y potenciales clientes, desde el ámbito del MARKETING, con lo cual el desarrollo de marca a partir del tiempo de existencia en el que se ha mantenido la organización, se halla como una oportunidad para explotar y mejorar la capacidad organizacional externa con una mejor acogida y distinción de la mercado a la organización e internamente a nivel de mejora de ingresos y asociados.

**Potencial de asociados por nuevos segmentos de mercado.** Se toma como una gran oportunidad el esfuerzo por parte de la cooperativa en buscar y cambiar las políticas de acceso para ser asociado, con los cual ha generado una apertura comercial dentro del mercado y segmentos específicos de él, lo que ha generado una diversificación de la base social de la cooperativa y una gran oportunidad, acercado su portafolio de servicios a una nueva población objetivo.

#### 4.2.2.3 Amenazas

**Liquidez financiera.** Se encuentra como una amenaza representativa la posibilidad que la organización no cuente con los recursos efectivos para saldar obligaciones o para entregar valor a crédito a sus asociados, lo que llevara a no prestar sus servicios y la búsqueda de opciones que le provean de soluciones a dichas situaciones.

**Sobre endeudamiento de los asociados.** La situación recientemente vivida por la sociedad ha generado que unas innumerables personas hayan recurrido a muchos préstamos para solventar tiempos de crisis y que a la actualidad se encuentren con muchos de dichos préstamos activos, además de ello que la ausencia de empleo y más en nuestro municipio no sean garantías actuales para facilitar créditos. De igual manera, cuando una persona se enfrenta al sobreendeudamiento, sus ingresos no son suficientes para cubrir las necesidades básicas ni los compromisos derivados de obligaciones con entidades financieras.

**Ausencia de descuentos por nómina.** Es importante resaltar que actualmente la organización carece de convenios con las entidades para el descuento por nomina lo cual se convierte en una amenaza en cuanto los pagos de las deudas son cancelados por el asociado

directamente no se tiene control sobre ellas, además de que se pierden importantes clientes al no tener convenios establecidos para préstamos y los respectivos descuentos directos a la nómina.

**Mercado altamente competitivo.** La ciudad de Popayán al momento se encuentra con un alto índice de entidades cooperativas que se reparte el mercado, cada una de ellas maneja estrategias de acercamiento y fidelización distintas, con lo cual la competencia por atraer y mantener clientes es cada vez más intensa, además que la posición dentro del mercado por sobresalir y obtener un buen posicionamiento que permita ser más atractivos y visibles es de mucha importancia y actualmente coasociados no invierte y no realiza procesos que permitan mejorar su imagen corporativa por lo que es propensa a que sus asociados disminuyan o no consiga atraer nuevos asociados a su cooperativa.

A continuación, se realiza la construcción de la Matriz de evaluación externa-EFE:

Tabla 8. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>VALOR</b>	<b>PONDERADO</b>
Demanda de portafolio	0,15	4	0,6
Modelo cooperativo	0,1	2	0,2
Desarrollo de la marca internamente	0,15	2	0,3
Potencial de asociados por nuevos segmentos de mercado	0,15	2	0,3
<b>ANMENAZAS</b>			
Liquidez financiera	0,1	3	0,3
Sobre endeudamiento de los asociados.	0,1	2	0,2
Ausencia de descuentos por nómina.	0,13	2	0,26
Mercado altamente competitivo	0,12	2	0,24
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,4</b>

Su puntuación de 2.4 está por debajo del punto promedio de calificación para la matriz que es de 2.5, por lo cual se tiene que actualmente la organización se encuentra en un punto en el que no aprovecha sus oportunidades al máximo y está obviando y dejando de lado ciertas situaciones en las que podría trabajar para obtener mejores resultados de los actuales, sabiendo que tiene la capacidad actual de mejorar y transformar a una mejor situación de la que se encuentra, por otro lado se encuentra que sus amenazas golpean en cierta medida a la organización y no tienen una estrategia diseñada para manejarlas y afrontar lo que le pueda producir a su organización, esta hace

parte de la carencia de estrategias acordes a lineamientos específicos y aun correcto análisis estratégico que le permita visualizar las tendencias del entorno.

En términos generales la organización no está capitalizando sus oportunidades y no responde en buena medida a las amenazas que el entorno tiene en su sector, con lo cual se identifica que su gran ausencia son estrategias con capacidad de respuesta a los eventos positivos y negativos que tenga la organización, sus actividades y diseño organizacional están en función de planes no estructurados sin objetivos claros ni consecución de metas que lleven a un punto claro a la organización dentro de un tiempo.

La organización tiene puntos importantes sobre los cuales debe trabajar de inmediato, dado que son claves para mejorar su funcionamiento tales como: Demanda de portafolio, desarrollo de la marca internamente, potencial de asociados por nuevos segmentos de mercado, ausencia de descuentos por nómina, mercado altamente competitivo. Estas mismas situaciones dentro del entorno competitivo en el que se encuentra si son capitalizadas por sus competidores lo que genera que a pesar de que la organización tiene tiempo dentro del mercado no es reconocida internamente, es por ello que la organización ha crecido en número de asociados, pero no ha crecido su estructura organizacional lo que lleva a rezagarse, pues actualmente es necesario la creación implementación y desarrollo de actividades propias de una empresa formalmente definida que obtenga resultados propios de sus capacidades, dado que sus procesos, lineamientos y metodología organizacional que actualmente están llevando carecen de competencias organizacionales correctamente definidas que le permitan evaluar, definir y ejecutar planes de mejora dentro de la organización.

#### **4.2.3 Análisis de Vulnerabilidad**

El análisis estratégico debidamente realizado dentro de las organizaciones ofrece al nivel gerencial respuestas características de su propia organización y el entorno en el que esta se encuentre, todo ello son herramientas que orientan, apoyan el desarrollo y formulación de procesos y estrategias con el fin de mejorar las situaciones de la organización.

Así mismo es de carácter vital y esencial entender que se debe tener un enfoque crítico hacia los diagnósticos y las situaciones organizacionales previstas dado que un elemento dentro de la organización puede ser afectado o sufrir una pérdida en cualquier momento con lo cual puede desencadenar una serie de reacciones de esta manera el concepto de “Análisis de vulnerabilidad”

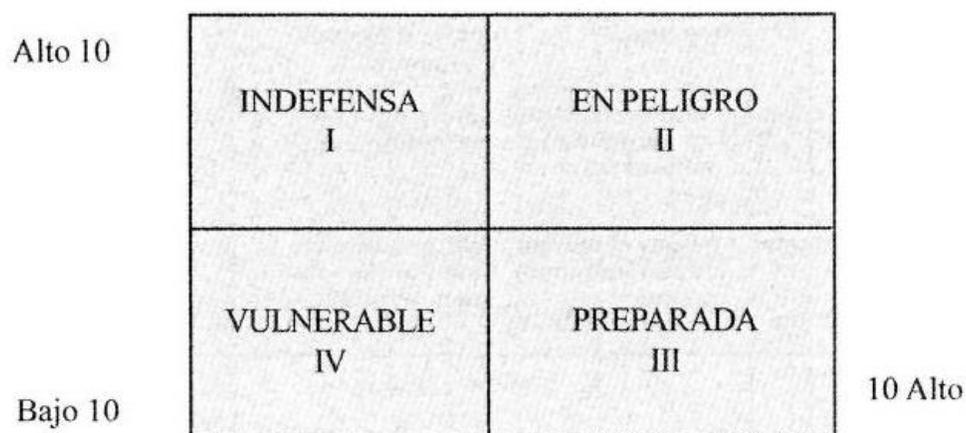
trata de identificar y de determinar el impacto que ha de tener sobre la estabilidad del sistema un riesgo interno o externo y como pueda influir en el desarrollo de los objetivos.

El Análisis de la Vulnerabilidad es un proceso mediante el cual identifica los puntos esenciales de la organización y establece el nivel de exposición que enfrenta ante una eventual amenaza específica para cada una de ellas. Dentro de su análisis se incluyen elementos de los cuales depende la organización para su funcionamiento tales pueden ser: Recursos humanos, entorno del mercado, estructura financiera, administrativa, tecnología entre otros.

De acuerdo a Serna (2008:192) citando a Allan J. Rowe (1989) se puede interpretar el analisis de vulnerabilidad como una serie de etapas dentro de las cuales sobresalen la identificación de puntuales, traducir los puntuales en amenazas para el negocio, evaluacion de las consecuencias, valorizar el impacto, probabilidades de ocurrencia de la amenaza, capacidad de reaccion.

Los resultados obtenidos en el analisis se podran catalogar dentro de la matriz de vulnerabilidad de la siguiente forma:

Figura 5. Cuadrantes de impacto



Fuente: Serna (2008:196) Gerencia Estrategica

Tabla 9. Análisis de vulnerabilidad.

Puntuales	Amenazas/ Debilidades	Consecuencias	Impacto (0-10)	Probabilidad Ocurrencia (0-1)	Capacidad de reacción (0-10)	Grado de vulnerabilidad
1.Recurso humano organizacional.	Perdida de talento humano.	Dado los pocos empleados con los que cuentan la organización la salida inminente de cualquiera de ellos golpearía fuertemente las actividades y prestación de servicios de la empresa dado que el conocimiento está muy arraigado en el empleado y no en el puesto de trabajo, además de asimilar todo desde la práctica.	9	0,7	4	I
2.Recurso humano especializado	Ausencia de talento humano especialista en áreas definidas.	Se encuentra como una gran falencia al momento en que la organización decida crecer, actualmente la organización carece de profesionales en ciertas áreas que puedan mejorar y realizar funciones otorgadas a puestos sobrecargados que pueden producir ineficiencia en los procesos.	7	0,5	6	III
3.Clientes actuales.	Retiro constante de clientes	No se encuentra una estrategia diseñada para solventar momentos críticos de pérdida de clientes, lo que se traduce en pérdida de ingresos, poca capacidad de reacción ante este evento, poca capacidad de análisis prospectivo de las situaciones.	7	0,6	4	IV

4.Fondos de asociados	Devolución total de sus aportes.	La organización no se encuentra protegida ante un eventual retiro de los fondos por parte del asociado, esto se convierte en una debilidad que no se ha buscado resolver y orientar a favor de la organización.	7	0,7	1	IV
5.Consecución de clientes	Falencia en la búsqueda de nuevos clientes.	No se visualiza una estrategia definida para la consecución de clientes potenciales, con lo cual la organización solo crece a un ritmo muy lento impuesto por los clientes actuales, su nivel de ingresos se mantiene sin alteraciones positivas de gran medida.	7	0,8	3	I
6.Aportes de asociados	No pago de la cuota de asociados.	Un cambio en las decisiones o situaciones por parte del asociado puede generar el no pago de las cuotas por un determinado tiempo, la organización no cuenta con una estrategia acorde que le permita visualizar esta situación y minimizar el impacto de las decisiones.	8	0,8	4	I
7.Portafolio de servicios	Poco interés en los servicios financieros.	La falta de interés en el portafolio de servicios por parte de los asociados puede significar que no cumplen las expectativas para ellos o carecen de nuevos servicios que estén en auge, por lo cual se debe buscar diversificar.	9	0,4	7	III

8.Tasa de interés	Igualdad de la tasa de interés por la competencia.	Se convierte en una amenaza en cuanto la competencia pueda generar las mismas tasas de interés que la organización, dado que se perdería la ventaja competitiva que se tiene, al igual en que la organización decida aumentar sus tasas de interés para buscar mayores beneficios.	10	0,5	3	I-IV
9. Recuperación de cartera.	No pago de obligaciones financieras por los asociados.	La pérdida o recuperación de cartera se convierte en una gran preocupación de la organización dado que sus altos índices de pagos son realizados por caja y no cuenta con alianzas estratégicas para el descuento por nomina con lo cual la perdida de los prestamos es una realidad posible dentro de la organización.	9	0,7	5	I-II
10.Proceso estratégico.	Inexistencia de proceso estratégico.	La ausencia de procesos estratégicos formales y debidamente estructurados ha generado dentro de la organización una inutilización y el no aprovechamiento de sus puntos fuertes, así mismo han quedado expuestos ante sus amenazas y debilidades, sin corregir aun sus acciones y seguir planes no estructurados.	9	0,8	7	II

Ante los resultados obtenidos dentro del análisis de vulnerabilidad encontramos que la organización se encuentra en una situación en la que no está preparada para atender eventualidades posibles dentro de sus pilares fundamentales, esto quiere decir que la organización no cuenta con capacidad de reacción para resolver posibles falencias internas que den como resultado un deterioro en sus actividades y prestación de servicios. Encontramos dentro del análisis que la organización y la mayoría de pilares de esta se encuentran en el cuadrante (I Y IV), indefensa y vulnerables respectivamente, con lo cual es de vital importancia generar acciones y tomar decisiones que vayan encaminadas en mejorar y disminuir el impacto que pueda tener la ocurrencia de dichas eventualidades, además de realizar una planeación correcta que permita anticiparse a hechos secundarios producidos o alineados con los puntuales ya expuestos, esto generará a la organización un punto fuerte y al mismo tiempo una interacción entre el ambiente interno que permita establecer accionar correcto de acuerdo al rumbo organizacional que decida la propia organización.

De la misma manera los puntuales que se encuentran en el cuadrante (II) son de atención inmediata, dado que se encuentran en peligro según la calificación del análisis, estos puntuales son los primeros que se deberán resolver y optar por buscar soluciones que reduzcan de forma clara el impacto que estos han de tener con la organización.

### **4.3 Diagnostico Estratégico**

El análisis DOFA incorpora herramientas que permiten originar alternativas estratégicas que den a la organización condiciones adecuadas para dar respuesta al entorno, teniendo en cuenta los recursos y capacidades internas con que ésta cuenta

#### **4.3.1 Análisis DOFA**

Apoyado en los resultados de los análisis previamente realizados, análisis interno (PCI-Matriz EFI), análisis externo (POAM- Matriz EFE), se obtuvieron factores esenciales en cada ítem analizado de la organización (DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS, AMENAZAS). Con ello se permite dar inicio al proceso de desarrollo y generación de estrategias que favorezcan la mejora de la situación actual por la que la organización este pasando, en esta medida se busca aprovechar de mejor forma las fortalezas de la organización con el fin de mejorar

sus oportunidades dentro del mercado, evitando que tengan gran incidencia sus debilidades para lograr anticiparse en mayor medida a las amenazas del entorno.

A continuación, se elabora la matriz de impactos, sobre la cual se resume la información adquirida de los análisis previos y se catalogan los factores claves de éxito (FCE), con ello las variables aquí seleccionadas son las más relevantes y con las cuales se procede a la creación de estrategias y análisis DOFA. (Tabla 10)

Con el desarrollo del epígrafe anteriormente descrito se confrontan las variables seleccionadas y se lleva a cabo la realización de los tipos de estrategias, estas son: FO, FA, DO y DA, con ello se busca catalogar en grupos distintivos las estrategias, con el fin de definir claramente estrategias de carácter de tipo ofensivo, defensivo, reorientación entre otras.

Tabla 10. Matriz de factores claves de éxito (FCE)

OPORTUNIDADES	IMPACTO			AMENAZAS	IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA		ALTA	MEDIA	BAJA
Demanda de portafolio	x			Liquidez financiera	x		
Modelo cooperativo	x			Sobre endeudamiento de los asociados.	x		
Desarrollo de la marca internamente	x			Ausencia de descuentos por nómina.	x		
Potencial de asociados por nuevos segmentos de mercado	x			Mercado altamente competitivo	x		
FORTALEZAS	IMPACTO			DEBILIDADES	IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA		ALTA	MEDIA	BAJA
Experiencia y buen nombre en el mercado		x		Análisis estratégico	x		
Tasas de interés competitivas	x			Gestión de alianzas		X	
Liderazgo gerencial	x			Cantidad de colaboradores	x		
Diversidad en el portafolio de productos financieros.	x			Procesos y procedimientos internos	x		
				Cargos y funciones definidas	x		
				Indicadores de gestión	x		

### 4.3.2 Estrategias

En este punto se atiende las necesidades actuales que tenga la organización, durante el proceso de creación de estrategias se buscara resolver y atender distintas falencias de carácter estratégico resueltas a partir de la implementación de estrategias que respondan apropiadamente a sus puntos fuertes (fortalezas y oportunidades) y disminuyan el factor de incertidumbre y afectación por sus (amenazas y debilidades).

El análisis que origina la formulación de estrategias para la empresa se lleva a cabo dentro de la matriz DOFA, (Tabla 13) en ella se enumeran y describen las estrategias propuestas dados los (FCE) más adelante se procede a detallar y explicar claramente cada de una de ellas.

Tabla 11. Matriz DOFA

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	1. Demanda de portafolio 2. Modelo cooperativo 3. Desarrollo de la marca internamente 4. Potencial de asociados por nuevos segmentos de mercado	1. Liquidez financiera 2. Sobre endeudamiento de los asociados. 3. Ausencia de descuentos por nómina. 4. Mercado altamente competitivo
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
1. Experiencia y buen nombre en el mercado 2. Tasas de interés competitivas 3. Liderazgo gerencial 4. Diversidad en el portafolio de productos financieros.	1. Impulso de la marca para mejorar el posicionamiento local (O2,O3,F1,F3) 2. Desarrollo y búsqueda de segmentos de mercado en crecimiento (O4) 3. Fortalecer e impulsar el portafolio de servicios basado en la tasa de interés. (O1,F2,F4)	1. Desarrollo de la ventaja competitiva en tasas de interés. (F2,A1,A4)
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
1. Análisis estratégico 2. Gestión de alianzas 3. Cantidad de colaboradores 4. Procesos y procedimientos internos 5. Cargos y funciones definidas 6. Indicadores de gestión	1. Formalización y actualización de la planeación estratégica. (D1,O3) 2. Identificación y creación de funciones establecidas para la organización. (D4,O3) 3. Creación de cargos específicos. (D3,D5,O4,O5)	1. Identificación de procesos organizacionales. (A1,D4) 3. Creación de alianzas estratégicas (A3,D2) 4. Formulación de indicadores y estándares de gestión. (A4,D6)

**Impulso de la marca para un mejorar el posicionamiento local.** Esta estrategia consistirá en mejorar la posición actual de la marca dentro del mercado, buscará ubicarse de mejor manera dentro de la mente de los clientes al momento de seleccionar y visualizar cooperativas de ahorro, optando por tener la capacidad de llegar de mejor forma y mayor medida a clientes potenciales por medio de estrategias de mercadeo que logren ubicar a la organización como una marca confiable, fuerte, de tradición y de mucha experiencia dentro de la ciudad de Popayán.

**Desarrollo y búsqueda de segmentos de mercado en crecimiento.** Por medio de esta estrategia se busca que la organización amplíe sus mercados potenciales, buscando acceder a nichos específicos de mercado en crecimiento con lo cual atraerá más volumen de clientes, dicha estrategia estará enfocada en la consecución de nuevos clientes y mercados potenciales dentro de territorio Caucaño, aprovechando la experiencia de la organización, la diversidad de sus servicios financieros y sus tasas de interés.

**Fortalecer e impulsar el portafolio de servicios basado en la tasa de interés.** Con esta estrategia se busca investigar e intervenir como hacer más fuerte y atractivo el portafolio de servicios ofrecido por parte de la organización, tomando en cuenta que su gran fortaleza se encuentra en sus bajas tasas de interés se optara por buscar formas complementarias y alternas que permitan a los clientes actuales y potenciales realizar un mayor uso de los productos ofrecidos por la organización.

**Desarrollo de la ventaja competitiva en tasas de interés.** Esta estrategia buscara que la organización a partir de sus tasas de interés genere una diferenciación con respecto a sus competidores, enfocando sus esfuerzos en mantener dichas tasas de interés con las cuales se genere una mayor atracción de clientes a la organización

**Formalización y actualización de la planeación estratégica.** Por medio de esta estrategia se busca que la organización fortalezca y formalice procesos estratégicos dentro de ella que le brinden un accionar claro y preciso dentro de sus actividades diarias que la lleven a la consecución de sus objetivos organizacionales, de esta manera se busca la consolidación de una planeación estratégica dentro de la organización.

**Identificación y creación de funciones establecidas para la organización.** Esta estrategia tiene como finalidad que la organización identifique de manera clara las funciones

requeridas para su óptimo funcionamiento, de esta manera se buscara consolidar un manual de funciones para los cargos establecidos dentro de la organización.

**Creación de cargos específicos.** Esta estrategia consiste en la identificación clara de las funciones de los puestos de trabajo dentro de la organización, con lo cual se identificará nuevos puestos de trabajo que se hacen indispensables para el mejor desarrollo de actividades y crecimiento de la organización, por lo cual se realizará una separación funciones y responsabilidades que dará origen para la creación de nuevos cargos específicos dentro de la empresa.

**Identificación de procesos organizacionales.** Esta estrategia implica una correcta y clara identificación de cada uno de los procesos que se realizan por parte de la organización con el fin de que estos queden formalmente definidos de manera que la organización pueda orientar a nuevos empleados sobre los procesos internos que se llevan a cabo en la prestación de cada uno de los servicios.

**Creación de alianzas estratégicas.** Esta estrategia busca la identificación de posibles alianzas estratégicas con las organizaciones de las cuales hacen parte la gran mayoría de asociados, con lo cual se buscará establecer acuerdos que permitan los descuentos por nómina y se realice un mejor control sobre la cartera de la organización.

**Formulación de indicadores y estándares de gestión.** Esta estrategia busca definir los indicadores y estándares bajo los cuales se evaluará el desempeño de las estrategias propuestas y las actividades realizadas por la organización en un periodo de tiempo determinado, con lo cual se obtendrá información necesaria para la retroalimentación, mejora y control de la organización.

#### **4.3.3 Planes Operativos**

A continuación, se presentan las propuestas de planes operativos para cada una de las estrategias definidas y se identifican las actividades por medio de las cuales se buscará cumplir con los objetivos propuestos.

Tabla 12. Plan operativo 1

<b>Estrategia</b>	Impulso de la marca para mejorar el posicionamiento local			
<b>Objetivos</b>	Desarrollo más visible de la marca a nivel departamental.			
<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>	<b>Indicadores</b>
1.Desarrollo de actividades de promoción de marca: -Búsqueda de eventos de atención masiva. -Búsqueda de organizaciones con interés en el servicio.	Gerente y grupo de apoyo en marketing.	6 meses.	Coordinación.	Informe de resultados.
2.Inversión en canales de difusión: -Pautar en medios de comunicación -Darse a conocer y ampliar la experiencia a través de medios digitales. -Ofrecer un video de presentación de la organización.	Grupo de apoyo en marketing.	6 meses.	Comunicación.	Informe de resultados.

Tabla 13. Plan operativo 2

Estrategia	Desarrollo y búsqueda de segmentos de mercado en crecimiento			
Objetivos	Ampliar el mercado objetivo de la organización			
Actividad	Responsable	Tiempo	Recursos	Indicadores
1. Crear equipo de ventas: -Conformar vacantes para asesores comerciales de la organización. -Brindar orientación y capacitación a la fuerza de ventas. -Sostener periódicamente un mínimo de personal en ventas.	Gerente de la organización, apoyo en gestión del talento humano.	6-12 meses	Talento humano	Informe de resultados, personal nuevo en la organización.
2. Conformar grupo de visita y búsqueda de mercados objetivos: -Identificar clientes organizacionales. -Identificar nuevos sectores y lugares en los cuales incursionar.	Gerente de la organización, apoyo área de ventas y mercadeo.	6-12 meses.	Talento humano.	Informe de resultados.
3. Identificar nuevas preferencias y productos: -Investigar preferencias de clientes. -Desarrollar nuevos productos organizacionales. -Identificar técnicas de atracción de clientes	Gerente de la organización, apoyo del área de mercadeo y ventas.	6-12 meses.	Talento humano.	Informe de resultados.

Tabla 14. Plan operativo 3

Estrategia	Fortalecer e impulsar el portafolio de servicios basado en la tasa de interés			
Objetivos	Crear nuevos servicios financieros.			
Actividad	Responsable	Tiempo	Recursos	Indicadores
1.Creación de nuevos productos financieros. -Crear nuevos servicios dentro del portafolio ofrecido. -Crear complementos para los servicios financieros.	Gerente de la organización, apoyo del área de finanzas.	6 meses.	Talento humano y alianzas estratégicas.	Informe de resultados, nuevo portafolio de servicios.
2.Mejorar y actualizar los productos actuales. -Mejorar y actualizar los servicios ofertados por nuestro portafolio.	Gerente de la organización, apoyo del área de finanzas.	6 meses.	Talento humano.	Informe de resultados, actualizar el portafolio de servicios.

Tabla 15. Plan operativo 4

Estrategia	Desarrollo de la ventaja competitiva en tasas de interés			
Objetivos	Mantener y mejorar la tasa interés en los servicios financieros			
Actividad	Responsable	Tiempo	Recursos	Indicadores
1.Creación de paquetes en los productos financieros.	Gerente de la organización, apoyo del área e finanzas.	6 meses.	Talento humano.	Informe de resultados, portafolio de servicios actualizado.

Tabla 16. Plan operativo 5

Estrategia	Formalización y actualización de la planeación estratégica			
Objetivos	Fortalecimiento y formalización de la planeación estratégica.			
Actividad	Responsable	Tiempo	Recursos	Indicadores
1.Diseño de la estructura organizacional. -Realizar un análisis estructural de la organización. - Reestructura organizacional.	Gerente de la organización	6 meses.	Talento humano	Informe de resultados.
2.Análisis y evaluación de la estrategia organizacional. -Evaluación de alternativas estratégicas. -Diseño y formalización de direccionamiento estratégico. -Identificación y selección de estrategia organizacional.	Gerente de la organización.	6 meses	Talento humano.	Informe de resultados, estrategias y direccionamiento estratégico.

Tabla 17. Plan operativo 6

Estrategia	Identificación y creación de funciones establecidas para la organización			
Objetivos	Identificar las actividades de los actuales y potenciales puestos de trabajo.			
Actividad	Responsable	Tiempo	Recursos	Indicadores
1.Establecer la guía de actividades para los cargos. -Crear el manual de funciones para los distintos puestos de trabajo. -Identificar y aclarar funciones específicas de los puestos de trabajo actuales y ausentes.	Gerente de la organización, apoyo del área de talento humano.	6 meses.	Talento humano.	Informe de resultados, creación de manual de funciones.

Tabla 18. Plan operativo 7

Estrategia	Creación de cargos específicos			
Objetivos	Establecer nuevos cargos para la organización.			
Actividad	Responsable	Tiempo	Recursos	Indicadores
1.Establecer nuevos cargos para la organización. -Identificar áreas funcionales esenciales para la organización. -Realizar un presupuesto para los nuevos puestos de trabajo. -Crear nuevos cargos para las áreas funcionales identificadas.	Gerente de la organización, apoyado del área de talento humano.	6 meses.	Talento humano, recurso económico.	Informe de resultados, creación de nuevas vacantes de trabajo.

Tabla 19. Plan operativo 8

Estrategia	Identificación de procesos organizacionales			
Objetivos	Crear manual de procesos.			
Actividad	Responsable	Tiempo	Recursos	Indicadores
1. Crear manual de funciones. -Identificar los procesos de las distintas actividades. -Crear la ruta de procesos para cada puesto de trabajo.	Gerente de la organización, apoyo del área del talento humano.	6 meses.	Talento humano.	Informe de resultados, creación de manual de funciones.

Tabla 20. Plan operativo 9

Estrategia	Creación de alianzas estratégicas			
Objetivos	Crear red de gestión de alianzas.			
Actividad	Responsable	Tiempo	Recursos	Indicadores
1. Búsqueda de alianzas estratégicas. -Análisis de formas de pago de los asociados. -Análisis de posibles estrategias de recaudo. -Análisis de convenio con corresponsales de pago.	Gerente de la organización.	6 meses.	Talento humano, recurso económico.	Informe de resultados, creación de alianzas estratégicas.

Tabla 21. Plan operativo 10

Estrategia	Formulación de indicadores y estándares de gestión			
Objetivos	Supervisar y controlar las actividades organizacionales.			
Actividad	Responsable	Tiempo	Recursos	Indicadores
<p>1. Crear indicadores de gestión interna.</p> <p>- Desarrollar un sistema de gestión de indicadores propio.</p> <p>- Analizar resultados de la organización por periodos de tiempo.</p> <p>- Identificar resultados de la gestión de indicadores y retroalimentar el sistema.</p>	Gerente de la organización.	6 a 12 meses.	Talento humano, recurso económico.	Informe de resultados.
<p>2. Implementar un sistema de gestión de calidad.</p> <p>- Adecuar la organización para iniciar el proceso.</p> <p>- Capacitar o buscar una persona que suma el liderazgo del proceso de gestión.</p> <p>- Conducir a la organización a un desarrollo por procesos.</p>	Gerente de la organización.	12 a 18 meses.	Talento humano, recurso económico.	Informe de resultados, aplicación de SGC.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Durante el desarrollo del presente trabajo y dado los resultados obtenidos en cada uno de los factores analizados dentro de los componentes que hacen parte del desarrollo estratégico se realizó la recomendación y corrección a las distintas fallas organizacionales encontradas. Para ello la parte gerencial debe realizar esfuerzos que permitan el correcto desarrollo de las propuestas planteadas en el presente trabajo. Tales recomendaciones inician por el cambio y apropiación del nuevo direccionamiento estratégico que les permita tener objetivos claros por los cuales puedan desarrollar sus actividades, pensando en la consecución de metas a media y corto plazo que permitan el crecimiento organizacional.

Dentro de los resultados obtenidos se encuentra que la organización actualmente tiene grandes fortalezas que no han desarrollado de la mejor manera por lo cual el análisis interno de la organización permite ver que se debe implementar un reestructuración a sus estrategias actuales y definir futuras, desarrollar y mejorar el talento humano con el que cuenta actualmente la organización, al igual que se encuentra dentro de su análisis externo no está preparado ni visualiza planes ante posibles situaciones que pueda tener la organización dado los cambios en el entorno. Es por ello que resulta de carácter primordial tomar medidas en cuanto su despliegue de acciones que posibiliten y mejoren las capacidades con las que pueda contar la organización a la hora de realizar sus actividades, una correcta y acorde identificación de sus procesos como la creación de manual y funciones de los cargos presentes y futuros serán una gran ventaja a la hora de obtener resultados.

Finalmente se visualiza como primordial la creación de cargos específicos que brinden a la organización un mejor desarrollo de actividades y generen el crecimiento de ella por medio de procesos de mejora en las distintas áreas de la organización, al igual que se convierte en una necesidad inmediata la creación, implementación de estrategias acordes a los objetivos propuestos y el debido desarrollo de planes operativos que coadyuven al cumplimiento de metas y objetivos, dentro de los cuales se deberá dividir y dar responsabilidades acordes a distintas personas dentro de la organización.

## Referencias

- Andrews, K. R. (1971). *The concept of Corporate Strategy* . Homeewood : DowJones Irwin.
- Bermeo, J. R. (2011). *Competitividad Global: Un enfoque crítico del modelo de las fuerzas competitivas*. Popayan .
- Chandler, A. (1963). *STRATEGY AND STRUCTURE Chapters in the History*. MASSACHUSET: THE M.I.T. PRESS.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. (Vol. Decimocuarta Edición). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Drucker, P. F. (2006). *Drucker para todos los días*. Bogotá: Editorial Norma .
- Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*. (Vol. Primera edición). México: Pearson Educación S.A.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA* (Vol. Séptima edición ). Madrid: PEARSON EDUCACION S.A.
- JONES, C. W. (2010). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA UN ENFOQUE INTEGRAL* (Vol. Novena edición ). Cengage Learning Editores S.A.
- M, M. C. (2002). *Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa*. Revista Vía Salud, 2.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1993). *El PROCESO ESTRATEGICO Conceptos, contextos y casos* (Vol. Segunda edición.). México: PRENTICE HALL HISPANOAMERICA, S.A.
- Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva: Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. (Vol. Octava edición). México: Grupo Pátria.
- Serna, H. (2008). *Gerencia Estrategica: Teoría, Metodología, Alineamiento, implementación y mapas estratégicos*. Índices de gestión. Bogotá: 3R Editores.
- SERVOS, I. S. (2007). *Introducción de la dirección estratégica en organizaciones que gestionan empleo con apoyo*. *Acciones e Investigaciones Sociales*, (24), 173-197.

Talancón, H. P. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12 (1), 113-130.