

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA DEL  
DEPARTAMENTO DEL CAUCA CODELCAUCA**

**FRANKLIN ANDRÉS CAICEDO QUINAYÁS**



**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
POPAYAN  
2017**

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA DEL  
DEPARTAMENTO DEL CAUCA CODELCAUCA**

**FRANKLIN ANDRÉS CAICEDO QUINAYÁS**

**Proyecto de grado para optar al título de:  
Administrador de Empresas**

**Asesor académico: Mg. José Reinel Bermeo  
Asesor Empresarial: Mireya Realpe**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
POPAYAN  
2017**

## **AGRADECIMIENTOS**

El autor expresa sus agradecimientos a:

Mg. JOSÉ REINEL BERMEO, Asesor académico, por toda su colaboración en la formulación  
de este proyecto.

Doy gracias a Dios, a mi padre porque siempre me acompaña espiritualmente, a mi madre, abuelas y familia por su fuerza y apoyo ilimitado, a mis princesas Sara, Sofía y Aleja por ser la luz, alegría de mi vida y estar incondicionalmente en mi presente y en mi futuro.

**Nota de Aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Asesor Académico

---

Firma del Asesor Empresarial

Popayán, 31 de mayo de 2017

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	8
CAPITULO 1 .....	10
CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO.....	10
1.1 PROBLEMATIZACIÓN .....	10
1.1.1 Descripción del Problema.....	10
1.1.2 Definición del Problema .....	11
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	11
1.3 OBJETIVOS.....	12
1.3.1 Objetivo General .....	12
1.3.2 Objetivos Específicos .....	13
CAPITULO 2 .....	14
CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA .....	14
2.1 Marco Teórico .....	14
2.1.1 Estructura .....	14
2.1.2 Configuración organizacional.....	15
2.1.3 Estrategia .....	15
2.1.4 Proceso Estratégico .....	17
2.1.5 Análisis estratégico.....	20
2.1.6 Matriz DOFA.....	21
2.1.7 Cuadro de mando integral .....	22
2.2 Marco Situacional .....	24
2.2.1 Descripción de la organización .....	24
2.2.2. Reseña histórica.....	26
2.2.3 Estructura organizacional .....	30
2.3 Marco Legal.....	31
CAPITULO 3 .....	33
CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA .....	33
3.1 CLASES DE INVESTIGACIÓN.....	33

3.2 Fuentes de Información .....	33
3.3 Direccionamiento Estratégico .....	34
3.4 Análisis y Diagnóstico Estratégico .....	34
<b>CAPITULO 4 .....</b>	<b>36</b>
<b>DESARROLLO DEL TRABAJO .....</b>	<b>36</b>
4.1 Direccionamiento Estratégico .....	36
4.1.1 Misión .....	36
4.1.2 Visión .....	38
4.1.3 Valores organizacionales .....	39
4.1.4 Principios organizacionales .....	40
4.1.5 Objetivos .....	40
4.2 Análisis estratégico .....	41
4.2.1 Análisis Interno .....	41
4.2.2 Análisis Externo .....	46
4.3 Diagnostico Estratégico (Matriz DOFA) .....	51
4.3.1 Cruce de variables DOFA .....	54
4.4 Cuadro de mando integral .....	55
4.4.1 Mapa estratégico .....	55
4.4.3 Clasificar los indicadores según las perspectivas .....	57
<b>CAPITULO 5 .....</b>	<b>60</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>60</b>
5.1 Conclusiones .....	60
5.1 Recomendaciones .....	61
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>63</b>

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Direccionamiento Estratégico.....	18
Figura 2. Logo Cooperativa del Departamento del Cauca.....	24
Figura 3. Logo Cooperativa del Departamento del Cauca.....	25
Figura 4. Organigrama general CODELCAUCA.....	31
Figura 5. Mapa estratégico.....	51

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis de la Misión .....	37
Tabla 2. Análisis de la Visión .....	38
Tabla 3. Valores organizacionales actuales CODELCAUCA.....	39
Tabla 4. Matriz P.C.I (Perfil de Capacidad Interna) 7'S de Mckinsey.....	42
Tabla 5. Matriz E.F.I.....	43
Tabla 6. Matriz POAM .....	46
Tabla 7. Matriz E.F.E.....	48
Tabla 8. Matriz D.O.F.A.....	52
Tabla 9. Cruce Matriz D.O.F.A .....	54

## INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Tablero Cuadro de Mando Integral CODELCAUCA.	
---	--

## INTRODUCCIÓN

El dinamismo y la complejidad a la que se enfrentan las organizaciones actualmente, exigen a las empresas anticiparse a las condiciones cambiantes del entorno, para responder adecuadamente a cada una de ellas. En esta medida, el proceso de dirección estratégica permite gestionar adecuadamente los recursos de la organización para enfrentar todos los factores que a nivel interno y externo influyen en su desempeño.

La dirección estratégica permite a los directivos y colaboradores integrar un conjunto de acciones definidas para el logro de sus objetivos mediante la estructuración de una hoja de ruta o plan estratégico donde es posible visualizar con mayor claridad lo que se quiere lograr, conocer la situación actual de la empresa y de su entorno y fijar estrategias que posibiliten su adaptación a las nuevas dinámicas del medio.

Serna (2008:55) indica que “la planeación estratégica es un proceso mediante el cual quienes toman 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 dimensionamiento de la institución hacia el futuro”.

Teniendo en cuenta la importancia de este proceso para la Cooperativa del Departamento del Cauca CODELCAUCA, en este trabajo, se realizará la actualización del plan estratégico con el propósito de apoyar el proceso de toma de decisiones en todos los niveles de la organización, a causa de lo anterior se abordarán cuatro capítulos.

En el primer capítulo, denominado contextualización del trabajo, se identifica y describe el problema a tratar, la justificación y los objetivos de la intervención organizacional; el segundo denominado contextualización teórica está directamente relacionado con la disciplina, abordando conceptos sobre estructura organizacional, estrategia, direccionamiento estratégico y análisis estratégico, entre otros; en el tercer capítulo se sitúa la contextualización metodológica, en el



cual se describen los medios a través de los cuales se recopila la información necesaria para dar solución al problema planteado y a cada uno de los objetivos propuestos.

En el cuarto capítulo se presenta el desarrollo del trabajo, en el cual se aborda el direccionamiento estratégico, el análisis estratégico y se realiza un análisis interno, externo. Posteriormente se lleva a cabo un diagnóstico estratégico seguido de las estrategias funcionales y el planteamiento de un cuadro de mando integral en el cual se plasma los objetivos estratégicos, indicadores y metas organizacionales. Finalmente se plantea un quinto capítulo, donde se establecen algunas sugerencias y conclusiones que surgen como parte del proceso de intervención organizacional.

## **CAPITULO 1**

### **CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO**

En este capítulo se definen los principios fundamentales del trabajo que se realizara en la organización objeto de estudio. En primer lugar, se aborda la problematización que incluye la descripción y definición del problema, posteriormente se contempla la justificación o importancia de la realización del trabajo para la empresa y sus ejecutores y se finaliza formulando los objetivos para dar solución a la problemática mencionada.

#### **1.1 PROBLEMATIZACIÓN**

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

Los altos niveles de turbulencia en las que se sumergen las organizaciones a lo largo de los años, han llevado a la exploración de disyuntivas que permitan enfrentar el dinamismo del entorno para garantizar la continuidad y subsistencia de las mismas.

Ese entorno cambiante en el que actualmente viven las organizaciones, implica anticiparse al cambio, saber interpretarlo y adaptarse rápidamente a él. En este punto, el plan estratégico juega un papel importante al permitir que las organizaciones actúen cada vez más conscientemente y definan con claridad las estrategias con las cuales pretende alcanzar sus objetivos.

Ese plan estratégico, como lo menciona Martínez & Milla (2012:8) “es uno de los aspectos en donde demuestra que una organización posee el deseo de planificar, de crecer y de marcar las pautas de la evolución de la organización”. Siendo un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcarán el futuro de la empresa.

Reconociendo su gran importancia, la alta gerencia de la Cooperativa del Departamento del Cauca - CODELCAUCA, busca implementar un plan estratégico y la creación de un Cuadro de

Mando Integral - CMI con el propósito de establecer formalmente sus estrategias a partir de un conocimiento y entendimiento de la realidad interna y externa de la organización, siendo ésta el área de intervención para llevar a cabo el presente trabajo de práctica profesional.

Aunque la cooperativa es fuerte en cuanto a la calidad de sus productos y servicios, se observa que tiene falencias en la planeación y, que aunque posea un direccionamiento estratégico socializado, no se han diseñado adecuadamente ni tampoco se han actualizado estrategias que permitan mejorar la competitividad y facilitar la ejecución de los objetivos y metas trazados.

### **1.1.2 Definición del Problema**

La cooperativa del departamento del Cauca CODELCAUCA, se encarga de la prestación de productos y servicios financieros que satisfacen las necesidades de sus asociados en pro de su bienestar social cultural y económico. Teniendo en cuenta el nivel de competitividad del entorno en el que se desenvuelve la organización y atendiendo la problematización traducida como una necesidad se hace necesario realizar la actualización del plan estratégico que soporte y dirija el proceso de toma de decisiones estratégicas y organizacionales.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Las organizaciones al estar inmersas en un entorno turbulento y competitivo deben realizar constantemente procesos que les ayuden a predecir, enfrentar y responder a las diferentes situaciones que como empresa puede llegar a tener. Es necesario recalcar que la alta gerencia de cualquier organización debe ejecutar un plan estratégico que se convierte en una herramienta y apoyo fundamental a fin de que estén preparados para enfrentar situaciones aceleradas de cambio en el entorno, propias de la actividad gerencial.

Serna (2008:55) señala que “La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman 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” .Esto es posible lograrlo mediante la implementación y ejecución de un plan estratégico, de ahí su importancia. Un plan estratégico, accede a las organizaciones concebir con mayor claridad donde quiere llegar y en qué situación se encuentra.

De esta manera se pueda establecer la ruta o las estrategias para lograr su visión. Creando un futuro para la organización a partir de su presente, donde permite a la alta gerencia tomar decisiones con una hoja de ruta concluyente, disminuyendo los riesgos y utilizando de la mejor manera sus recursos, capacidades y competencias.

La importancia de este recurso en las organizaciones y teniendo en cuenta que la Cooperativa del Departamento del Cauca CODELCAUCA cuenta actualmente con un plan estratégico desactualizado, hace necesario la realización y actualización de un plan estratégico que sirva de guía en el proceso de toma de decisiones gerenciales.

Así como la importancia que representa este trabajo para la organización objeto de la práctica profesional, también es de gran relevancia desde la dimensión académica-profesional ya que permite afianzar en un plano real los conocimientos adquiridos durante la carrera.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

Actualizar el plan estratégico de la Cooperativa del Departamento del Cauca correspondiente al periodo 2017-2021 con el propósito de generar estrategias acordes con las nuevas condiciones externas, contextuales y competitivas que posibiliten direccionar su devenir organizacional y, simultáneamente, emplear como metodología de gestión los postulados del Cuadro de mando Integral - CMI.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Actualizar el direccionamiento estratégico de la organización precisando su misión, visión, objetivos y valores corporativos los cuales servirán para definirla a sí misma.
- Elaborar el análisis estratégico el cual incluye el análisis interno, externo y competitivo.
- Elaborar el diagnóstico estratégico utilizando como metodología la matriz DOFA para generar las estrategias organizacionales.
- Elaborar el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard como herramienta de control y gestión que permita la implantación y comunicación de la estrategia a toda la empresa.

## **CAPITULO 2**

### **CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA**

En este capítulo se abordan tres acápites: el primero referido al marco teórico en el que se fundamenta la realización del trabajo; posteriormente se contempla el marco situacional en el cual se describen las condiciones y características más relevantes del contexto organizacional; y finalmente, se presenta el marco legal o jurídico bajo el cual se regulan los aspectos generales de las cooperativas a nivel nacional.

#### **2.1 Marco Teórico**

Para el desarrollo del presente trabajo y debido al revolucionario cambio del mundo organizacional, tanto en el entorno como en el contexto, se ha dado paso a desarrollar una serie de conceptos necesarios que permiten a la organización adaptarse a estos cambios. Se dispondrá de conceptos directamente relacionados con la Gerencia estratégica como son: estructura organizacional, configuración organizacional, estrategia, fases del proceso estratégico y cuadro de mando integral.

##### **2.1.1 Estructura**

La estructura organizacional, es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de la organización que aporta las bases para su correcto funcionamiento.

Mintzberg (1997: 161), define la estructura como “la suma de las distintas maneras en las que el trabajo ha sido dividido en labores diferentes para después lograr la coordinación entre tales tareas”. En este sentido, Hodge (2003: 34) precisa que la estructura organizacional “describe las relaciones internas, la división de mano de obra y el medio de coordinar la actividad dentro de la organización”

Para Strategor (1995), la estructura es el conjunto de actividades y relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada una de ellas. A su vez, para Hall (1996: 3), la estructura organizacional representa “el arreglo de las partes de la organización”. Desde la óptica estratégica, Hampton (1989: 320), la define como “una herramienta de la cual se valen los gerentes para permitir a la organización realizar debidamente la estrategia”.

### **2.1.2 Configuración organizacional**

La clasificación más conocida en la literatura estratégica para definir el concepto de configuración organizacional, es la propuesta por Mintzberg (1989), quien plantea siete configuraciones<sup>1</sup>, cada una de las cuales representa una mezcla distintiva de diversas partes que se agrupan en forma congruente para el adecuado funcionamiento de una organización. En el caso específico de la empresa objeto de estudio, Cooperativa del Departamento del Cauca CODELCAUCA, la configuración que más se ajusta a sus características es la organización empresarial, la cual como su nombre lo indica, se trata de una estructura sencilla, informal y flexible. Corresponde a empresas pequeñas con uno o pocos gerentes ejecutivos y un pequeño grupo de colaboradores. Las actividades son poco formalizadas, esto significa que la estructura es orgánica y con poca necesidad de staff (personal administrativo). De igual manera, el personal de apoyo es minimizado para mantener una estructura ligera y una organización flexible en donde los procesos de coordinación, toma de decisiones y de control son manejados desde el ápice estratégico.

### **2.1.3 Estrategia**

Así, de la misma manera, otro concepto que debemos de tener en cuenta es la planeación estratégica, pero para comprender antes este concepto es necesario conocer el concepto de

---

<sup>1</sup> Mintzberg 1989, clasifica las organizaciones por una serie de atributos o variables, permitiendo identificar siete tipologías organizacionales, organización empresarial, maquinal, profesional, diversificada, innovadora, misionera y política.

estrategia. La estrategia empresarial es una disciplina relativamente nueva con fundamentos teóricos originados en el campo militar donde el término Estrategia que proviene del vocablo griego *Strategos*, formado por *Stratos* que significa ejército y *Ag* que significa dirigir; es decir, la persona que está al mando de un ejército, referenciando la “estrategia como el arte de ser precavido” según SunTzu.

SUN TZU o el arte de la guerra (360ac), es uno de los principales referentes sobre estrategia, que basa su fundamento en el engaño, sometiendo al enemigo sin luchar. En otras palabras, los conceptos de estrategia y táctica aportada por la estrategia militar, a la estrategia empresarial, se basan principalmente en ganar la guerra como estrategia, mediante el establecimiento de maniobras necesarias para ganar batallas como táctica. Mientras que la Estrategia empresarial es un plan global para establecer una posición favorable mediante una serie de recursos y la táctica es un plan para una acción específica. (Grant 1991:36). De aquí se parte a que “unas características básicas de la estrategia son los objetivos, la definición de una posición competitiva, el establecimiento de recursos, la definición del entorno y la distinción de las tipologías estratégicas, tema que se anunciará más adelante”.

De igual forma muchos aportes han contribuido al concepto de la estrategia: Fayol (1918), en su obra “la administración industrial y general” postula las funciones del administrador que equivalen a las etapas del proceso administrativo donde incluyen la planeación como visualización del futuro y ejecutora de acciones y, al control, como verificador de lo efectuado. Barnard (1938) en su libro “The Functions of the executive” plantea que las organizaciones deben formular propósitos generales que se transforman en objetivos y luego en acciones específicas que se ejecutan por medio de la delegación de autoridad y asignación de responsabilidades.

De este modo, la estrategia ha sido enmarcada desde múltiples teorías postuladas por los diferentes autores, que de una forma u otra, han ido complementando el concepto y desarrollaron el concepción de estrategia como un proceso más que como una serie de determinaciones fijas, lo que ha llevado a la creación del concepto de planeación estratégica que se define como el arte y



ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones inter funcionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos.

#### **2.1.4 Proceso Estratégico**

La planeación estratégica es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos donde se enmarcan los conceptos de direccionamiento estratégico, análisis estratégico, diagnóstico estratégico, estrategias funcionales y planes operativos, todos con el fin de realizar un análisis general de las organizaciones para poner en marcha planes de acción encaminados por una estrategia. En la Figura 1 se puede observar el proceso estratégico y todas las fases que se deben ser analizadas.

De este modo, una de las etapas que conforman la planeación estratégica es el direccionamiento estratégico que comprende la realización de dos grandes interrogantes ¿Dónde estamos ahora? y ¿A dónde queremos llegar? Estos dos cuestionamientos plantean los ámbitos en los cuales participa y las posiciones de mercado a vigilar, lo cual da como resultado el planteamiento de otro interrogante ¿Cómo llegar ahí?, esto enmarca la primera fase de la planeación estratégica. Para Bermeo, (2011:25).

“El direccionamiento estratégico consiste en determinar el diseño estratégico y los principios axiológicos de una organización que deben de estar en sincronía con la ideología e idiosincrasia de la misma. Es de utilidad porque sirve de marco referencial para direccionar a la organización en el cumplimiento del pensamiento estratégico respecto a su futuro, razón de ser, cumplimiento de políticas y logro de los objetivos propuestos”.

En este sentido, un primer aspecto a tener en cuenta cuando se habla de direccionar la organización es la misión, la cual se concibe como una afirmación que describe el concepto de empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la empresa, la gente a la que le sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar. (Palmira, 2007:30). En la misión encontramos el fundamento que permite explicar a los demás el sentido de nuestra organización en la sociedad.

Figura 1 Direccionamiento Estratégico



Fuente Bermeo (2011).

Una organización sin misión sería como un grupo de amigos que se reúnen porque no tienen nada más que hacer, que no puedan dar cuenta del por qué se han reunido. La misión es el presente, es identidad y razón de ser. Hace referencia a la forma en que la empresa está constituida, su esencia misma y la relación de ésta con su contexto social, de forma tal que podemos definirla como una filosofía relacionada, con el marco contextual de la sociedad en que opera.

Palmira (2007:12) plantea que “debe ser suficientemente específica como para servir de guía en el establecimiento de prioridades y en la evaluación del valor estratégico; sin embargo, no debe ser tan específica como para incluir los objetivos y las metas”.

Es por ello que se vuelve vital para la Cooperativa del Departamento del Cauca CODELCAUCA plantear una misión clara e idónea para su actual entorno económico y social.

Continuando con el direccionamiento estratégico tenemos la visión, que es una idea intuitiva y abstracta que sirve de directriz de lo que debe ser el futuro de la empresa ante clientes, empleados, accionistas y Stakeholders<sup>2</sup>. Para el desarrollo de una visión estratégica se supone pensar de manera estratégica donde se quiere llegar, tarea que incluye crear mapas futuros, decidir una posición futura de los negocios, de igual forma se requiere dirección a largo plazo y una fuerte identidad para sostenerla durante el tiempo. La importancia de la visión radica en mirar el mañana y pensar estratégicamente acerca de los impactos de las nuevas tecnologías, necesidades y expectativas de los clientes, formas de superar a los competidores, identificar oportunidades prometedoras en el mercado y los factores internos y externos a desarrollar. Las características de la visión determinan el enfoque de la tecnología, de los productos y clientes futuros, de igual forma visión permite determinar los mercados geográficos y productos que se buscan, las capacidades a desarrollar, y el tipo de empresa que la dirección desea crear.

Ahora bien, un tercer elemento del direccionamiento estratégico son los objetivos que son las metas o resultados que desea o necesita la organización dentro de un periodo de tiempo específico, los objetivos brindan pautas para encaminar a la organización en la dirección indicada de acuerdo con su visión. A medida que las organizaciones han ido evolucionando y creciendo se ha planteado el cuestionamiento de ¿por qué establecer objetivos? y la respuesta es muy simple, porque es la segunda tarea de la administración estratégica que convierte la misión y la visión en metas específicas de desempeño, y permite crear parámetros para seguir y controlar el desempeño e impulsa a la empresa a ser inventiva y enfocada en resultados impidiendo la inercia y complacencia. A nivel organizacional existen diferentes tipos de objetivos como los

---

<sup>2</sup> Freeman (1983), define los Stakeholders como todas las personas o instituciones con los que la organización tiene más interacciones para el desarrollo y cumplimiento de sus actividades y sus objetivos.

financieros que son generalmente a corto plazo enfocados a mejorar el desempeño financiero, y los objetivos estratégicos enfocados a mejorar el posicionamiento competitivo a largo plazo. Las principales características de los objetivos radican que deben ser consistentes, factibles, flexibles, medibles y cuantificables, aceptables, comprensibles y participativos.

Según Rodríguez (2008) otro de los elementos importantes del direccionamiento son los valores dado que unen las razones de ser o de existir de una empresa con la forma en que ésta desempeña su función en la sociedad, integrando valores como la honestidad, confianza, respeto, justicia y ética, estos valores se convierten en prácticas empresariales a la hora de tomar decisiones, por tanto, las prácticas empresariales son un fiel reflejo de los principios y valores de una empresa y se aplican a las pequeñas, medianas y grandes empresas. Indiscutiblemente los valores organizacionales, como última mención al direccionamiento estratégico, hacen referencia al “conjunto de creencias y principios que una organización tiene sobre su quehacer diario. Estos son el soporte de la cultura organizacional e inspiran y dan marco a la misión, visión y objetivos de la empresa” (Serna, 2008: 127).

### **2.1.5 Análisis estratégico**

El análisis estratégico, correspondiente a las segunda fase del proceso de dirección estratégica, como lo plantea Johnson & Scholes (2001: 17), “consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, y las expectativas e influencias de los Stakeholders”. Según Aguilera (2010: 91), citando a Dess y Lumpkin (2003), “el análisis estratégico consiste en el trabajo previo que se debe realizar para la formulación e implantación eficaz de las estrategias”. Un análisis estratégico completo debe involucrar el análisis interno, externo y el análisis competitivo o sectorial.

El análisis interno “es una evaluación del desempeño de la compañía comparado con el de su competencia” (Serna, 2008: 167). Para su realización se implementa metodológicamente la matriz del perfil de capacidad interna (PCI) fundamentada en el modelo de las siete “S” de Mckinsey, una herramienta que “permite realizar un diagnóstico simplificado de los aspectos

positivos y negativos de una organización, y de esta forma, compararlos con los correspondientes en los principales competidores, para determinar las fortalezas y debilidades respecto a éstos” (Francés, 2006: 168).

También se implementa la matriz de evaluación de factores internos (EFI) que “constituye una herramienta para la formulación de estrategias que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas” (Fred, 2003: 149).

El examen del medio o análisis externo, como lo plantea Serna, (2008: 150), “es el primer paso para encontrar y analizar las amenazas y oportunidades presentes en el entorno de una empresa. Incluye las fuerzas, los eventos y tendencias con los cuales la compañía interactúa”. Para su realización se utiliza el perfil de oportunidades y amenazas (POAM), “metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa tanto en el grado como en el impacto de cada factor sobre el negocio” (Serna 2008:150). También se implementa la matriz de evaluación de factores externos (EFE), la cual “permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (Fred, 2003: 110). “Los elementos que componen el entorno general impactan sobre toda la organización homogéneamente proporcionando un marco de actuación general, pero cada organización será impactada heterogéneamente, en función de sus propias características”. (Bermeo, 2011).

### **2.1.6 Matriz DOFA**

A partir de los resultados de este último, se efectúa la tercera etapa de diagnóstico estratégico, en el cual se contempla el análisis DOFA. Este análisis como lo refiere (Serna, 2008:185) “está diseñado para ayudar a los estrategas a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis le permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar al máximo sus recursos y prevenir el efecto de las fuerzas externas”.

### 2.1.7 Cuadro de mando integral

Finalmente se formulara un Cuadro de Mando Integral - CMI o *Balanced Scorecard* - BSC que como modelo de gestión traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa. Se trata de una herramienta de control de gestión, cuya función primordial es la implantación y comunicación de la estrategia a toda la empresa.

Kaplan y Norton, (2007:32) afirman que el cuadro de mando integral - CMI es algo más que un sistema de medición:

Las empresas innovadoras utilizan el cuadro de mando integral como el marco y estructura central y organizativa para sus procesos. Las empresas pueden desarrollar un CMI. Con unos objetivos bastante limitados: conseguir clarificar, obtener el consenso y centrarse en su estrategia, y luego comunicar toda esa estrategia a toda la organización.

Sin embargo, el verdadero poder del CMI aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión. A medida que más y más empresas trabajan con el CMI, se da cuenta que puede utilizarse para:

- Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Obtener *feedback* para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

El cuadro de mando integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento.

La perspectiva financiera en el CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Para Kaplan y Norton (2007:38), “los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos de capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico”.

La perspectiva del cliente en el cuadro de mando integral, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. Kaplan y Norton (2007:39), los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención del cliente, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados”.

La perspectiva de proceso interno los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Para Kaplan y Norton (2007:41):

“Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización. Los objetivos de CMI de los procesos internos realzaran algunos procesos, varios de los cuales puede que en la actualidad no se estén llevando a Cabo, y que son más críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito”.

La cuarta perspectiva del CMI, la formación o aprendizaje y el crecimiento identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La perspectiva de cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. “Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. A demás la intensa competencia global exige que las empresas mejoren, continuamente, sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas. (Kaplan y Norton, 2007:42)

## 2.2 Marco Situacional

### 2.2.1 Descripción de la organización

- Nombre de la empresa: Cooperativa del Departamento del Cauca CODELCAUCA.
- Logo de la empresa. En la Figura 2 y 3 se ilustra el actual logo de la Cooperativa del Departamento del Cauca

**Figura 2.** Logo Cooperativa del Departamento del Cauca.



**Fuente:** Sitio web oficial CODELCAUCA



Figura 3. Logo Cooperativa del Departamento del Cauca.



**Fuente:** Sitio web oficial CODELCAUCA

- Tamaño de la empresa: Utilizando el criterio para definir el tamaño de la empresa por número de personas, la Cooperativa del Departamento del Cauca se clasifica en Pequeña empresa.
- Talento humano: la Cooperativa del Departamento del Cauca CODELCAUCA cuenta en total con 32 colaboradores.
- Naturaleza de la empresa: la cooperativa del departamento del Cauca CODELCAUCA, es una empresa privada y Está regida y supervisada bajo la superintendencia economía solidaria (SES) resolución N. 1177 de octubre 30 del 2000 con la personería jurídica resolución N.1210 de junio 13 de 1989.
- Ubicación: la Cooperativa del Departamento del Cauca CODELCAUCA cuenta con tres sedes a nivel departamental; su sede principal se encuentra ubicada en la calle 3 no 8 -22 Popayán (cauca), una segunda agencia ubicada en la calle 3 no 7 a 33 Santander de Quilichao (cauca) y por último en la calle 5 no 2 -46 el Bordo (cauca).

### **2.2.2. Reseña histórica**

CODELCAUCA nació hace más de tres décadas en busca de una respuesta para la satisfacción de necesidades, lo manifiesta un grupo de funcionarios de la Secretaría de Planeación de la Gobernación del Departamento del Cauca. En aquella época surgió como el Fondo de Empleados del Departamento del Cauca denominado FEDEC, debido a las exigencias para acceder a créditos en la banca o establecimientos crediticios tradicionales.

Posteriormente surgieron cambios; en 1989 mediante la personería jurídica No. 1210 del 13 de junio del mismo año donde se transforma en la Cooperativa de Crédito de los Empleados del Departamento del Cauca COOCEDEC y a partir de 1996 buscando ampliar la cobertura y extender el ámbito de operaciones, se denomina como la Cooperativa del Departamento del Cauca CODELCAUCA, una entidad vigilada por la Superintendencia de economía solidaria SES, conforme a la resolución No. 1177 de octubre de 2000.

Gracias al posicionamiento alcanzado tanto a nivel económico como en su balance social, hoy busca ser la primera Cooperativa de Ahorro y Crédito del Departamento del Cauca, pues las existentes en la región son foráneas.

Al hablar del campo de membresía se puede decir que él mismo ha ido evolucionando, pues en sus inicios se limitaba el vínculo a funcionarios de la Administración Departamental del Cauca, posteriormente a fin de ampliar horizontes cambió en 1996 su razón social a CODELCAUCA, posibilitando la libre asociación de funcionarios administrativos de las entidades de carácter público en las cuales exista autorización de descuento por nomina, mediante el otorgamiento de un código de descuento a favor de la Cooperativa, lo último autorizado por la Asamblea, es que además de permitir que los empleados públicos se asocien, también lo pueden hacer las personas dependientes o empleados de la empresa privada.

Inicialmente el Fondo de Empleados se organizó de la siguiente forma: veinte empleados, entre ellos, profesionales, tecnólogos y operativos de una sola dependencia. Del área de planeación de la Administración del Departamento del Cauca, entidad pública del gobierno nacional de Colombia, se convocaron a varias reuniones, llevando consigo los documentos personales entre ellos los desprendibles de pago y posteriormente mediante un acta registrada ante una notaría pública constituyeron el Fondo de Empleados como persona jurídica, la razón o el porqué, debido a un análisis sobre lo difícil que era acceder a créditos en los bancos, la cantidad de documentos exigidos, las altas tasas de interés y el requerimiento de elevados ingresos o mejores sueldos.

En cuanto a los cambios afrontados durante los últimos tres años, se puede decir que la Cooperativa ha sido impactada fuertemente; uno de los factores importantes es la vinculación de asociados con carácter de funcionarios provisionales, por ello CODELCAUCA debió tomar medidas a fin de garantizar el respaldo de los créditos que se concedieran a este tipo de asociados, así mismo es importante resaltar que debido al proceso de reestructuración administrativa que se llevó a cabo al interior de la Gobernación del Cauca y sus entidades descentralizadas, fueron suprimidos alrededor de 600 empleos de la planta, llevando a la desafiliación de alrededor de 150 asociados pero la empresa logro salir avante frente a esa situación.

Otro aspecto que ha impactado a la cooperativa es el fenómeno vivido en Colombia, relacionado con la captación de dineros por parte de entidades no autorizadas, es decir las denominadas pirámides, durante el auge de las mismas la cooperativa se vio abocada a dos situaciones, por una parte las múltiples solicitudes de desafiliación con el propósito de retirar los aportes habidos a través de los años de asociación y por otra parte la recepción de solicitudes de crédito a fin de invertir los dineros en dichas entidades captadoras de dinero.

En cuanto al horizonte que vemos para la Cooperativa se puede decir que la tendencia futura del crecimiento de la misma depende en gran medida de la forma en que pueda afrontar los mayores niveles de competencia bancaria y disponer de adecuadas fuentes de apalancamiento para

financiar un potencial incremento de la demanda, bien sea por captación de un mayor número de asociados o por un mayor apetito de crédito ahora que la Cooperativa puede ser una opción más económica de financiación. En éste sentido el ejercicio de la Actividad Financiera se convierte en una decisión estratégica.

La Cooperativa tiene un vínculo con la comunidad, debido a que acata el séptimo principio cooperativo: “interés por la comunidad”, y lo hace por medio de la realización de inversiones en instituciones educativas públicas en las reuniones programadas para la entrega de pupitres; a esta actividad además de los asociados, se suman también los padres y madres de familia, es decir la comunidad.

La organización desde 1978 ha cambiado en tres ocasiones su nombre:

- 1978 Fondo de Empleados del Departamento del Cauca FEDEC
- 1989 Cooperativa de Empleados del Departamento del Cauca COOCEDEC
- 1996 Cooperativa del Departamento del Cauca CODELCAUCA

Para entrar a contemplar aspectos como marca es preciso hablar del desarrollo administrativo y su evolución en la Cooperativa, pues es indispensable contar con un equipo de talento humano que este comprometido y con una dirección con habilidades para apreciar el entorno y adecuar la organización a las nuevas realidades. Cada día es más cierto que la eficiencia es un requisito indispensable de la supervivencia y del progreso de cualquier institución y aún más en las de economía solidaria.

La cooperativa toca más sentidos que el de la vista a través de su marca con el que se reconoce el nombre y el logo. Para atraer al asociado, desarrollan relaciones emocionales con más de un sentido, la marca es sobre todo una promesa; continuamente diseñan ideas novedosas para que la marca genere cariño y lealtad entre los asociados, están rejuveneciendo permanentemente la marca, para atraer y retener a los asociados.

La empresa también trabaja sobre la marca interna, por ello vincula racional y emocionalmente a todos los empleados en torno a la visión y misión empresarial y su existencia y solidez puede ser entendida como una manifestación de liderazgo empresarial. Ello explica que la marca interna constituye junto con la cultura corporativa, la principal fuente de vínculo y motivación interna de los empleados y directivos, situándolos en relación con los desafíos totales de la organización y en particular con el cumplimiento de las promesas contenidas en su marca externa.

Con el fin de optimizar servicios y ampliar la cobertura del portafolio ofrecido, CODELCAUCA está creciendo hacia una formación apoyada en tecnología de punta, en sistemas de información que agilizan la toma de decisiones tornando procesos diligentes que aseguren el liderazgo, el crecimiento y la cooperativa en el tiempo, es por ello que ha evolucionado de la siguiente manera:

- **Apertura de Agencias:** estar más cerca de los asociados motivó a la Cooperativa a realizar la Apertura de dos agencias, una ubicada en el Norte y otra en el Sur del Departamento del cauca, esta gestión fue una decisión estratégica muy importante a favor del servicio y el fortalecimiento de su imagen institucional.
- **Apertura del Segmento, Empresa Privada:** Con este proceso se amplió el segmento de mercado ya que ofrecen sus servicios a los empleados de las empresas privadas quienes cancelan sus obligaciones con pago personal, generando otra alternativa adicional al pago por libranza.
- **Apertura del Crédito comercial:** Con este cambio la Cooperativa puede prestar sus servicios a los comerciantes e independientes que se encuentran dentro de sus tres agencias. Realizar esta apertura genera oportunidades favorables para la entidad al llegar a un nuevo segmento del mercado.
- **Creación de la Fundación FUNCODELCAUCA:** La Fundación se creó con el fin de ofrecer a los Asociados un portafolio más amplio. La Cooperativa satisface las necesidades

financieras de los Asociados y la Fundación genera valor agregado con la inclusión de un portafolio social que comprende la realización de talleres, paseos, jornadas recreativas, deportivas, además cuenta con la Tarjeta Asociado Fiel que es una iniciativa a favor del asociado y su núcleo familiar, con esta tarjeta pueden acceder a productos y servicios con precios favorables para todos.

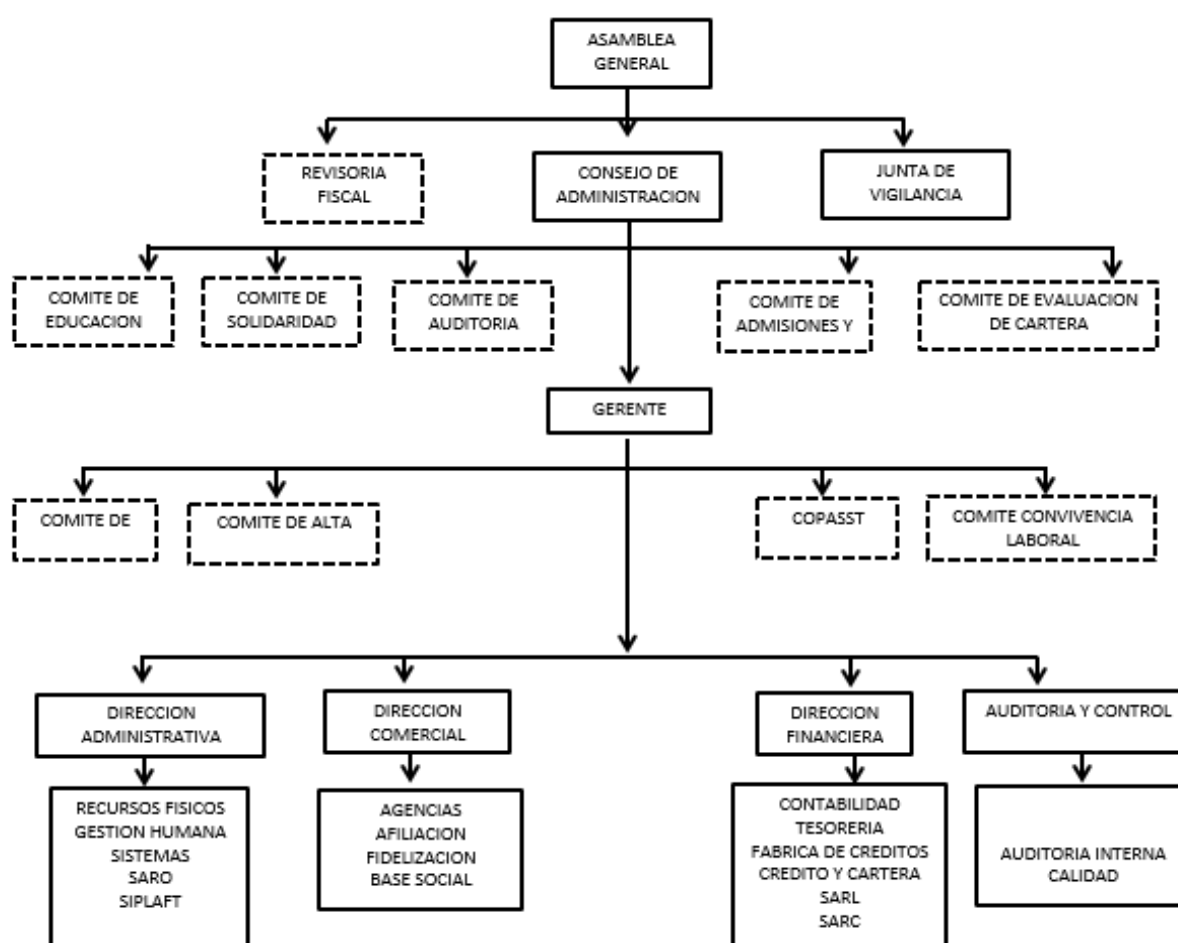
En sesión del 25 de marzo de 2009, el Consejo de Administración de la Cooperativa del Departamento del Cauca- CODELCAUCA, determino la necesidad crear una Fundación para el beneficio común de la cooperativa en aplicación a lo establecido en el literal n del artículo 52 del Estatuto de CODELCAUCA. El 27 de noviembre de 2009 se reunieron Gerencia, personal administrativo y representantes del Consejo de Administración de CODELCAUCA como ente fundador, manifestando su voluntad de constituir una fundación con persona jurídica de carácter privado, sin ánimo de lucro, de utilidad pública e interés social, regida por el Derecho Colombiano, en especial por la legislación civil y bajo su aprobación; fue creada y constituida con el nombre de FUNDACION FUNDCODELCAUCA, inscrita en la Cámara de comercio del Cauca el 4 de diciembre de 2009, bajo el número 00022339 del libro I de las Personas Jurídicas sin ánimo de lucro.

Luego, por acta N° 0000007 del 16 de marzo de 2011 cambia su nombre a FUNDACION FUNCODELCAUCA, inscrita en la Cámara de Comercio del Cauca el 15 de febrero de 2012, bajo el número 00026801 del Libro I de las personas jurídicas sin ánimo de lucro. FUNCODELCAUCA está identificada con Número de Identificación Tributaria (NIT) No. 900.328.212-9. FUNCODELCAUCA tiene como objeto social estimular, promover, fomentar y divulgar todo tipo de expresión o actividad artística, cultural, científica, técnica, educativa, social, de salud, de protección de bienes o personas, de recreación, deporte y turismo que propenda por el desarrollo y el beneficio de las personas, las organizaciones o la comunidad.

### **2.2.3 Estructura organizacional**

La estructura organizacional de la Cooperativa del Departamento del Cauca CODELCAUCA está conformada por una asamblea general que tiene el control sobre un consejo de administración, la junta de vigilancia y la revisoría fiscal que en conjunto con los nueve comités y el gerente general toman las decisiones que se comunican a cuatro áreas de dirección, administrativa, comercial financiera y auditoria tal como se ilustra en la Figura 4.

Figura 4. Organigrama general CODELCAUCA



Fuente: CODELCAUCA

## 2.3 Marco Legal

Hasta la expedición de la Ley 454 de agosto 4 de 1998, la Ley 79 de 1988 constituía la normatividad básica aplicable a las cooperativas en el derecho colombiano. Si bien se habían proferido normas para desarrollarla, estas eran de naturaleza reglamentaria, es decir, de rango inferior al de aquella y por lo tanto sus 162 artículos se conservaban casi en su totalidad intactos, tal y como fueron expedidos originalmente, con excepción de unas pocas normas relativas a la obtención de personería jurídica y registro de las cooperativas modificadas por el Decreto-Ley 2150 de 1995.

Al entrar en vigencia la nueva ley de la economía solidaria, esto es, desde el 6 de agosto de 1998, ha surgido el interrogante acerca de cuál es en la actualidad ese marco legal aplicable a las cooperativas, pues la Ley 454 de 1998 trae nuevas disposiciones no contempladas en la Ley 79 de 1988, así como otras que entran en abierta contradicción con los preceptos de esta última o que por lo menos los modifican parcialmente.

1. Ley 79 de 1988: “El propósito de la presente Ley es dotar al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional”.
2. La ley 454 de 1998 “Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones”.

Reglamentación por el derecho nacional 468 de 1990”por la cual se actualiza la legislación cooperativa” entidad vigilada por la Superintendencia de economía solidaria SES, conforme a resolución No. 1177 de octubre de 2000.



## **CAPITULO 3**

### **CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA**

En este capítulo se mencionan las diferentes teorías que se aplicaron para el desarrollo metodológico del plan estratégico de la Cooperativa del Departamento del Cauca CODELCAUCA. Con el fin de observar que fuentes de información y que métodos de investigación se utilizaron para la recopilación de datos e información que sirvió de insumo para la elaboración del plan.

#### **3.1 CLASES DE INVESTIGACIÓN**

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizó una investigación de carácter descriptivo (Rossmah, 1989), aplicada por medio de la información suministrada por el asesor empresarial, con lo cual se pretende evaluar la situación actual de la Cooperativa del departamento del Cauca CODELCAUCA.

#### **3.2 Fuentes de Información**

Para las fuentes de recolección de datos se tiene en cuenta los datos primarios y secundarios, los primarios son aquellos que el investigador obtiene directamente de la realidad recolectándolos por medio de sus propios instrumentos, para el cumplimiento del objetivo de una estrategia determinada y que suministran información de primera mano, es decir de las personas u organizaciones objeto de estudio. (ZIKMUND, 1998). Para la recolección de estos datos en el presente trabajo se realizó una entrevista personal al director comercial con el fin de recolectar la información necesaria para realizar el estudio. Por otro lado, los datos secundarios son aquellos que contienen información ya existente, la cual ha sido desarrollada con otros propósitos diferentes a la investigación y por otros investigadores, pero que son de utilidad para la misma, y fuentes de internet.

### 3.3 Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico es el comienzo del plan, el cual es de suma importancia ya que es el horizonte o la guía hacia donde dirigimos la empresa o que rumbo le queremos dar, en él se plasman las pautas a seguir, está compuesto por la misión, la visión, las políticas de la empresa y los valores. Esta parte se realizará tomando como base el libro *Conceptos de Administración Estratégica* (David, 2003) el cual da unas guías para la formulación de los conceptos antes mencionados.

### 3.4 Análisis y Diagnóstico Estratégico

**Análisis externo.** Este análisis se realizará con la información suministrada y consultando la que no esté a la mano, usando herramientas como el internet, datos económicos, periódicos, y demás documentos informativos. De lo cual se extraerá los factores que se califiquen como una oportunidad o una amenaza y su impacto si es alto o bajo. Luego se evaluaron los factores que son oportunidad o amenaza para la Cooperativa del Departamento del Cauca, posteriormente se diseñó una matriz POAM (perfil de oportunidades y amenazas en el medio) para evaluar todos los indicadores del medio externo. Las organizaciones pueden considerarse como entidades ecológicas, es decir, vistas como organismos que tienen relaciones recíprocas con su entorno. El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas. Un Gerente o equipo gerencial estratégico encuentra en el medio en que se mueve la empresa "nichos" que se ajustan particularmente bien a los productos, servicios y capacidades que ofrece. Igualmente deberá identificar aquellos elementos que pueden ser nocivos e incluso destructivos para sus organizaciones. “En consecuencia, una planeación exitosa requiere una especie de timonel que dirija hacia las áreas favorables evitando las trampas. Para el efecto, el gerente estratégico, primero tiene que entender la naturaleza del medio en que se mueve la organización. Esta es una tarea continua y permanente para la alta dirección de una organización, especialmente en un entorno que está cambiando en forma constante y turbulenta” (SERNA, 2010: pag. 149). Para luego ver los que tienen más impacto y pasarlos a la matriz EFE (Evaluación de los factores externos) para darles un valor y ponderar.

**Análisis Interno.** Se realizó de manera muy similar al externo, con la información suministrada por la Cooperativa del Departamento del Cauca recordando las políticas de privacidad, se evaluarán todos los factores más importantes que se puedan clasificar como fortalezas o debilidades de la organización. Para el diagnóstico se utilizará la matriz PCI (perfil de capacidad interna) en cual se evaluarán las

- Fortalezas y amenazas y las que tengan mayor impacto pasaran la matriz EFI (evaluación de factores internos) para dar valores a los factores y ponderar.
- **Matriz DOFA** Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (DOFA), se forma a partir del ajuste de las matrices EFE, del análisis del entorno, y de la matriz EFI del análisis interno de la Cooperativa del Departamento del Cauca CODELCAUCA. Con la matriz EFE se identificará las oportunidades y amenazas, con la matriz EFI las fortalezas y debilidades; con estos cuatro factores se ha construido la matriz DOFA de la cual se desprenden una serie de estrategias,

Las estrategias ahí identificadas se encuentran ubicadas en los cuatro cuadrantes de la matriz, según el tipo de combinación: FO, que vincula las fortalezas con las oportunidades; FA, las fortalezas con las amenazas; DO, las debilidades con las oportunidades; y, finalmente, DA, las debilidades con las amenazas.

Posteriormente con la información obtenida se implementará un cuadro de mando integral, cuyos resultados permiten, finalmente desarrollar el modelo de CMI diseñado por Kaplan y Norton (**Balanced Scorecard**). El cual plantea un cuadro de mandos “balanceado”, donde además de la perspectiva Financiera se tienen en cuenta las otras tres grandes áreas a nivel estratégico dentro de las organizaciones: clientes, procesos y recursos.

## **CAPITULO 4**

### **DESARROLLO DEL TRABAJO**

Continuando con el trabajo en la primera parte luego de presentar el anteproyecto, se convocó una reunión con la coordinadora administrativa de la Cooperativa del Departamento del Cauca CODELCAUCA. Con el propósito de socializar la actualización del plan estratégico y tomar en cuenta las inquietudes para desarrollar la primera parte que es el direccionamiento estratégico, lo cual expresó que solo le interesa la actualización del direccionamiento estratégico visión y las políticas sin cambiar su esencia en esta primera parte y que se desarrolle un cuadro de mando integral a medida que avanzara el proyecto saldrían dudas para aportar.

#### **4.1 Direccionamiento Estratégico**

Es un instrumento en el cual se consignan los fundamentos filosóficos e ideológicos de una organización. Es útil porque permite desarrollar el proceso de A.E. al fijar lineamientos de carácter general para orientar el quehacer 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. (Bermeo, 2011).

##### **4.1.1 Misión**

La empresa actualmente cuenta con la siguiente misión: CODELCAUCA - Brinda productos y servicios financieros para satisfacer las necesidades y expectativas de los asociados en la región, contribuyendo a su bienestar social, cultural y económico. Contamos con un equipo humano comprometido a alcanzar altos estándares de calidad, con la tecnología y la experiencia necesaria.

No obstante, consideramos que esta misión no cumple con todas las características que debe tener la misma de acuerdo a la fundamentación teórica; por lo tanto, para efectos del desarrollo del presente plan estratégico, se plantea una nueva misión que se ajusta al objetivo de crecimiento implementando el ahorro lo cual se ha propuesto la empresa. A continuación, se presenta la matriz de evaluación de la misión con la que actualmente cuenta la cooperativa.

Tabla 1. Análisis de la Misión

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LA MISIÓN</b>		
<b>CARACTERÍSTICAS DE LA MISIÓN</b>	<b>CUMPLE</b>	<b>NO CUMPLE</b>
Permite identificar su razón de social	<b>X</b>	
Permite identificar sus clientes	<b>X</b>	
Permite identificar el mercado en el que compite		<b>X</b>
Permite identificar la tecnología básica de la empresa		<b>X</b>
Permite identificar su objetivo	<b>X</b>	
Permite identificar su filosofía	<b>X</b>	
Permite identificar el concepto de sí misma		<b>X</b>
Permite identificar sus productos y/o servicios	<b>X</b>	
Permite identificar su imagen pública		<b>X</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

Habiendo hecho ya la matriz de evaluación de la misión damos por sentado que no cumple con la totalidad de las características propias de la misma, es por ello que se propone la siguiente **misión:**

CODELCAUCA es una cooperativa de ahorro y crédito líder en el Departamento del Cauca que mediante sus servicios está comprometida a contribuir con el desarrollo, transformación y bienestar económico de sus asociados y el resto de la comunidad mediante la oferta de productos y servicios financieros en el marco de un desarrollo sostenible.

### 4.1.2 Visión

La empresa actualmente cuenta con la siguiente visión: Antes de finalizar diciembre de 2018 CODELCAUCA, Será una Cooperativa flexible y moderna líder en la región, en la prestación de servicios financieros a precios competitivos, enfocada al cumplimiento de normas de calidad para satisfacción de los asociados, antes de finalizar diciembre del 2015.

Al igual que la misión, la visión se modificará con el propósito de dirigirla hacia el problema que compete solucionar en el desarrollo de este trabajo. A continuación se presenta la matriz de evaluación de la visión con la que actualmente cuenta la cooperativa.

Tabla 2 Análisis de la Visión

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LA VISIÓN</b>		
<b>CARACTERÍSTICAS DE LA VISIÓN</b>	<b>CUMPLE</b>	<b>NO CUMPLE</b>
Permite identificar su razón social	<b>X</b>	
Permite identificar el mercado en el que compete		<b>X</b>
Permite identificar la tecnología básica de la empresa		<b>X</b>
Permite identificar su objetivo	<b>X</b>	
Tiene pensamiento estratégico sobre su futuro		<b>X</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

Al haber realizado la matriz de evaluación de la visión se puede observar que no cumple con la totalidad de las características propias de la misma, es por ello que proponemos la siguiente **visión:**

Consolidarnos como la primera Cooperativa de ahorro y crédito del sur occidente colombiano. Contando con el sistema cooperativo-ahorro-financiero que dé respuesta a las necesidades de sus clientes junto con la proyección de una imagen sólida y confiable que maximice sus servicios.

#### 4.1.3 Valores organizacionales

Los valores con los que actualmente cuenta la cooperativa están nombrados sin tener definición o delimitación alguna.

Tabla 3. Valores organizacionales actuales **CODELCAUCA**.

<input type="checkbox"/> Autoayuda	<input type="checkbox"/> Democracia
<input type="checkbox"/> Igualdad	<input type="checkbox"/> Equidad
<input type="checkbox"/> Solidaridad	<input type="checkbox"/> Honestidad
<input type="checkbox"/> Apertura	<input type="checkbox"/> Responsabilidad social
<input type="checkbox"/> Transparencia	<input type="checkbox"/> Confidencialidad
<input type="checkbox"/> Atención demás a los	<input type="checkbox"/> Trabajo en Equipo

**Fuente:** Daniela Durango López, Coordinadora Administrativa.

Debido a que no están trazados con sus delimitaciones, a continuación plantearemos algunos en coherencia con su razón de ser:

- **Honestidad.** Buscamos un vínculo de sinceridad y transparencia en todas nuestras acciones personales y empresariales.
- **Solidaridad.** Fomentamos la ayuda mutua y la responsabilidad social corporativa.
- **Respeto.** Promovemos el buen comportamiento tanto individual como colectivo, tanto para los clientes internos como externos, entre los directivos y los subalternos para que siempre exista armonía.
- **Apoyo mutuo.** Es fundamental ya que la finalidad de una cooperativa es la resolución de problemas comunes.
- **Trabajo en equipo.** Paciencia y tolerancia para aceptar las diferencias de los demás.

- **Responsabilidad.** Es responsable en cada una de sus áreas y con el seguimiento de las normas internas, buscando la manera que cada empleado trabaje con motivación y así cumplir con los objetivos.
- **Equidad.** En el reparto de los beneficios y la igualdad entre los asociados que (tienen los mismos derechos y las mismas obligaciones y son libres de adherirse o retirarse de la cooperativa cuando deseen).

#### **4.1.4 Principios organizacionales**

- Gestión democrática por parte de los asociados.
- Participación económica de los asociados
- Autonomía e independencia
- Cooperación entre cooperativas
- Compromiso con la comunidad

#### **4.1.5 Objetivos**

Actualmente, la Cooperativa no cuenta con objetivos corporativos establecidos, por tanto, a continuación, se plantearán los que se consideren pertinentes para la entidad, los cuales se desglosarán en objetivos de tipo financiero y de tipo estratégicos.

##### **Objetivos financieros**

- Consolidar la estructura financiera de CODELCAUCA, a través de apalancamiento financiero y sinergias apropiadas, generando resultados que permitan el crecimiento y el mejoramiento de la rentabilidad.
- Mantener un flujo de efectivo positivo todos los años.



## **Objetivos estratégicos**

- Direccionar el talento humano, mediante el diseño y ejecución de programas de bienestar laboral, permitiendo su desarrollo integral y profesional para el logro de la competitividad empresarial.
- Crear confianza acerca de ser la alternativa competitiva de fácil acceso en productos y servicios financieros que generen valor agregado y mayor participación en el mercado.
- Expandirse a nuevos mercados geográficos en Cauca, Nariño y valle que tengan un alto potencial para la cooperativa.
- Desarrollar Marketing Digital Empresarial.

## **4.2 Análisis estratégico**

Este análisis se compone del análisis interno, externo, competitivo y el análisis de vulnerabilidad de la organización, los cuales se desarrollan a continuación.

### **4.2.1 Análisis Interno**

El análisis interno se sustenta teóricamente a través de las 7's de Mckinsey, las cuales servirán de insumo para la construcción de la matriz P.C.I y así mismo de ésta se derivará la matriz E.F.I, en la cual se identificará y se evaluará las fortalezas y debilidades de la organización.

#### **Matriz P.C.I. - Perfil de Capacidad Interna**

La información que se utilizará para la construcción de esta matriz, se reunió a partir del análisis de las 7's de Mckinsey, la cual es una herramienta que está compuesta por variables tales como: Estrategia, estructura, sistemas, estilo, personal y habilidades, las cuales se adaptarán según los factores internos que posee la empresa objeto de estudio. Dicha información se encuentra plasmada en la Tabla 4.

Tabla 4. Matriz P.C.I (Perfil de Capacidad Interna) 7'S de Mckinsey.

VARIABLES	CLASIFICACION DE FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>ESTRUCTURA</b>	Estructura organizacional definida y actualizada			X					X	
	Baja formalización		X					X		
	Centralización		X					X		
	Complejidad de estructura operacional		X					X		
	Forma de expansión					X		X		
	Flujos de comunicación					X			X	
<b>ESTRATEGIA</b>	Estrategia empresarial plasmada en un plan estratégico						X	X		
	Estrategia general de enfoque						X		X	
	Cambios en la demanda					X			X	
<b>SISTEMAS</b>	Sistemas financieros		X					X		
	Sistemas de seguimiento y control						X		X	
	Infraestructura			X					X	
<b>ESTILO</b>	Conductas orientadas a las relaciones			X				X		
	Conductas orientadas a los resultados			X				X		
	Empoderamiento		X						X	
<b>PERSONAL</b>	Prácticas destinadas a la mejora de competencias	X						X		
	Evaluación del desempeño		X						X	
	Compensación salarial		X						X	
<b>HABILIDADES</b>	Especialización del trabajo		X							X
	Incorporación d conocimientos		X					X		
	Competencias organizacionales						X	X		
<b>VALORES COMPARTIDOS</b>	Conocimiento del direccionamiento estratégico					X		X		
	Valores interpersonales	X							X	
	Valores de actitud hacia riesgo		X							X

Fuente: Elaboración propia

### Matriz E.F.I (Evaluación de Factores Internos)

Para la construcción de esta matriz se utilizarán los factores internos de CODELCAUCA que tengan mayor impacto y por lo tanto son los que alcanzaron puntajes altos en la matriz anterior (P.C.I). Por tal motivo a cada factor se le asignará un peso que irá entre los intervalos de 0 a 1, en donde finalmente se realizará la sumatoria de todos los pesos donde éste resultado debe ser igual a 1. Seguido a esto, se les asignará un valor entre 1 y 4 el cual dependerá del grado de importancia del factor. Finalmente se multiplicará el peso con el valor asignado en cada factor para obtener una ponderación. Dicha información se encuentra plasmada en la tabla 5.

Tabla 5 **Matriz E.F.I**

<b>FACTORES INTERNOS CLAVE</b>			
<b>FORTALEZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>VALOR</b>	<b>PONDERACION</b>
1. Centralización del poder	0,06	1	0,06
2. Baja formalización	0,05	4	0,2
3. Conductas orientadas a los resultados	0,09	3	0,27
4. Sistemas financieros	0,11	4	0,44
5. Incorporación de conocimientos	0,02	2	0,04
6. Prácticas destinadas a la mejora de competencias	0,06	3	0,18
7. Valores interpersonales	0,06	2	0,12
<b>DEBILIDADES</b>			
<b>DEBILIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>VALOR</b>	<b>PONDERACION</b>
1. Forma de expansión	0,08	4	0,32
2. Estrategia empresarial plasmada en un plan estratégico	0,1	4	0,4
3. Estrategia genérica de enfoque	0,11	3	0,33
4. Competencias organizacionales	0,11	3	0,33
5. Conocimiento del Direccionamiento estratégico	0,15	4	0,6
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,29</b>

**Fuente:** Elaboración propia

A continuación, se realizará el análisis de cada factor mencionado en la Tabla 4:

### **Fortalezas**

- Centralización del poder: el poder recae sobre el gerente por lo tanto este es quien debe tomar las decisiones en pro de la organización, por tal motivo es necesario que este tenga los conocimientos e información necesaria para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Baja formalización: es una fortaleza debido a que al haber una comunicación más directa con todos los niveles dentro de la empresa, se hace más fácil dar información sobre cualquier evento positivo o negativo que envuelva a la empresa, también porque esta permite que los lazos entre compañeros de trabajo sea más fraternal y puede conllevar a un mejor trabajo en equipo o a un mejor entendimiento entre todos los integrantes de la organización.
- Conductas orientadas a los resultados: al existir estas dentro de una organización, hace que los empleados se interesen, apropien y busquen cumplir con los objetivos que se les han establecido, por consiguiente, genera mayores y mejores resultados para la organización.
- Sistemas financieros: La empresa al poseer unos sistemas financieros y contables bien definidos y claros, le permiten tener toda su información como lo exige la ley y también la toma decisiones financieras en base a los mismos.
- Incorporación de conocimientos: Codelcauca al poseer un programa que induce a la educación de sus empleados y asociados, posee una fortaleza debido a que al adquirir más conocimientos, los empleados tienen la oportunidad de surgir dentro de la organización y desarrollar mejor sus actividades.

- Practicas destinada a la mejora de las competencias: La organización está capacitando constantemente a sus empleados, haciendo que adquieran más conocimientos sobre la labor que cada uno realiza y por ende generando un mejor desempeño del mismo.
- Valores interpersonales: Estos hacen parte de la cultura organizacional, por lo que el talento humano de esta organización al poseer unos valores arraigados, permite la cooperación entre sus miembros, mantener un buen clima laboral y llevar al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

### **Debilidades**

- Forma de expansión: CODELCAUCA ha sido débil a nivel expansivo ya que llevan 33 años funcionando y solo existen tres sucursales en diferentes partes del departamento, la principal en Popayán, seguida por la sede de Santander de Quilichao y por ultimo está El Bordo. Estrategia plasmada en un plan estratégico: actualmente la empresa es altamente débil en la planeación, aunque posee un direccionamiento estratégico escrito, no está divulgado ni actualizado. No implementan estrategias mediante un plan estratégico que encamine el futuro de la organización.
- Estrategia genérica de enfoque: a pesar de que la organización cuente con una estrategia encaminada hacia el objetivo de ser un banco, aun no cuentan con los lineamientos necesarios para empezar a dar paso a la implementación.
- Competencias organizacionales: CODELCAUCA es débil en este factor ya que no poseen actividades que los hagan ser visibles en el desempeño de cada colaborador y directivo, enfocando los esfuerzos formativos para contar con un talento humano que exhiba en su comportamiento las competencias claves de éxito para superar o alcanzar los resultados esperados.
- Conocimiento del direccionamiento estratégico: Aunque la organización posea actualmente un direccionamiento estratégico, esta no se ha extendido hacia todos los colaboradores y tampoco está actualizada frente al nuevo rumbo que la misma quiere tomar.

### 4.2.2 Análisis Externo

El análisis externo se realizará a través de la matriz POAM, la cual sirve de insumo para la construcción de la matriz E.F.E, la cual permite identificar y evaluar las oportunidades y amenazas de la organización.

#### Matriz POAM

En la matriz POAM se clasifican los diferentes factores externos de CODELCAUCA en: políticos, sociales, culturales, económicos, tecnológicos y geográficos. Cada factor tendrá una calificación cualitativa de ser amenaza y oportunidad, dándole una clasificación media o baja. Esta matriz se encuentra expuesta en la Tabla 6, la que permitirá identificar y valorar las amenazas y las oportunidades potenciales de la organización objeto de estudio.

Tabla 6 **Matriz POAM**

FACTORES	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>POLÍTICOS – LEGALES</b>									
Políticas del Gobierno hacia el sector		X					X		
Estabilidad política del país			X					X	
Leyes que favorecen la actividad de micro y pequeña empresa		X					X		
<b>ECONÓMICOS</b>									
La tasa de cambio				X				X	
La inflación				X			X		
Tratados de Libre Comercio					X		X		
Las tasas de interés	X						X		
Tasa de desempleo				X			X		

<b>SOCIAL, CULTURAL Y EDUCATIVO</b>									
Inseguridad y problemas de orden publico					X			X	
Desconocimiento del producto parte del consumidor			x				X		
Crecimiento de la población		X						X	
Cambios en el estilo de vida (MODELO COOPERATIVO)			X				X		
Percepción de la sociedad frente al producto				x				X	
Mano de obra calificada			X					X	
<b>GEOGRAFICOS</b>									
Calidad de las vías						X			X
Afluencia de servicios públicos.		X						X	
Condiciones climáticas y ambientales					X		X		
<b>TECNOLOGICOS</b>									
Velocidad en el desarrollo tecnológico			x				X		
Oferta tecnológica		X					X		
<b>ECOLÓGICOS</b>									
Preservación del medio ambiente y de sus recursos naturales			X					X	
Desequilibrio del medio ambiente			X					X	

**Fuente:** Elaboración propia

### **Matriz E.F.E (Evaluación de Factores Externos)**

Para realizar esta matriz se utilizarán los factores externos con mayor incidencia, a los cuales se les dará un peso utilizando el mismo método de la matriz E.F.I. Esta matriz se encuentra sustentada en la Tabla 6, la cual permite resumir y evaluar la información económica, social, demográfica, ambiental, política, legal, gubernamental, cultura, tecnológica y competitiva.

Tabla 7 **Matriz E.F.E**

<b>FACTORES EXTERNOS CLAVES</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>PUNTUACIONES PONDERADAS</b>
<b>Oportunidades</b>			
<b>1.</b> Políticas del gobierno hacia el sector	0,06	3	<b>0,18</b>
<b>2.</b> Leyes que favorecen la actividad de cooperativas y financieras	0,07	4	<b>0,28</b>
<b>3.</b> Cambios en el estilo de vida	0,09	2	<b>0,18</b>
<b>4.</b> Velocidad en el desarrollo tecnológico	0,11	3	<b>0,33</b>
<b>5.</b> Preservación del medio ambiente y de sus recursos naturales	0,09	4	<b>0,36</b>
<b>Amenazas</b>			
<b>1.</b> La tasa de cambio	0,08	3	<b>0,24</b>
<b>2.</b> La inflación	0,08	3	<b>0,24</b>
<b>3.</b> Tasa de desempleo	0,12	4	<b>0,48</b>
<b>4.</b> Inseguridad y problemas de orden publico	0,09	2	<b>0,18</b>
<b>5.</b> Desconocimiento del producto por parte del consumidor	0,1	4	<b>0,4</b>
<b>6.</b> Percepción de la sociedad frente al producto	0,1	4	<b>0,4</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,27</b>

**Fuente:** Elaboración propia

### **Oportunidades**

La Cooperativa del Departamento del Cauca en la matriz planteada anteriormente obtuvo una ponderación de 3,27 lo cual indica que está respondiendo de manera adecuada a las oportunidades y amenazas existentes en su sector. En otras palabras, las estrategias de la empresa



están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y además de ello minimiza los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

Por lo anterior, es importante establecer claramente la significación dentro de un marco conceptual de cada una de las clasificaciones de los factores más relevantes involucrados dentro de la herramienta, favoreciendo el entendimiento concluyente como resultado para una buena decisión administrativa.

- Políticas del gobierno hacia el sector: El cooperativismo se ha convertido en una nueva locomotora económica del país en la cual se habla de una economía para todos, “un país de copropietarios, donde se genera patrimonio para millones de personas de una forma incluyente, desde donde se genera riqueza de una forma colectiva y se reparte de una manera colectiva” explica Confecoop.

Cabe resaltar que en la cultura cooperativista cada asociado (co propietario) vota igual, no importa el dinero que tenga adentro de la Cooperativa, pero sí importa la participación, el uso de los servicios que haga y el cumplimiento de las reglas de juego del cooperativismo.

- Leyes que favorecen la actividad de cooperativas y financieras: El gobierno incentiva por medio de sus leyes a la creación de cooperativas debido a que estas son una fuente de empleo, hasta el año 2015 estas generaron 512.834 puestos de trabajo y así mismo son un impulso económico y social del país.
- Cambios en el estilo de vida: La cooperativa en su nuevo horizonte busca incentivar el ahorro en las personas, es decir que, al implementar el ahorro en la organización buscaran cambiar el estilo de vida malgastador de las personas para a su vez convertirlas en clientes.
- Velocidad en el desarrollo tecnológico: Que la tecnología avance cada vez más rápido, es un factor importante dentro de la organización, ya que este ayuda a la creación de plataformas web que facilitaran a los clientes acceder a información y servicios de la misma, además de

ello la empresa se ve beneficiada en cuanto a que se acogen a las nuevas tecnologías de sistemas de información (Software).

- **Preservación del medio ambiente y de sus recursos naturales:** Dado a que el estado da beneficios como la disminución de impuestos, entre otros, la empresa también busca ser verde en aspectos como el reciclaje y de la mano de su fundación FUNCODELCAUCA crearon un programa para la forestación del campo que posee la misma.

### **Amenazas**

- **La tasa de cambio:** Los activos considerados como no monetarios deberán ser ajustados a valor actual al final del periodo, de acuerdo con las disposiciones legales, mediante provisiones o valorizaciones. Las transacciones realizadas en unidades de medida diferentes del peso colombiano, Deberán ser reconocidas en moneda funcional, utilizando la tasa de conversión aplicable en la fecha de ocurrencia.
- **Desempleo:** no se generaría movimiento en la economía, es decir que se disminuiría en número de créditos aprobados y muchos socios terminarían retirándose de la cooperativa.
- **La inflación:** La Superintendencia de la Economía Solidaria, eliminó la aplicación del sistema de ajustes integrales por inflación para efectos contables de las entidades vigiladas. La medida, de acuerdo con la entidad, se tomó teniendo en cuenta las condiciones actuales de la economía nacional y con el ánimo de buscar que las entidades del sector solidario vigilado se adecuen al hecho económico que refleja el reconocimiento de la inflación y permita contar con estados financieros más exactos.
- **Tasa de desempleo:** Según el DANE el departamento del Cauca vive uno de sus más altos índices de desempleo a nivel nacional, para CODELCAUCA esto se traduce en una amenaza debido a que las personas no puedan adquirir créditos. En otras palabras al haber desempleo, no ocurriría una activación de la economía Caucana y por ende se generarían pocos créditos y habrán pocas o cero afiliaciones de nuevos socios.

- Inseguridad y problemas de orden público: a propósito, y en cuanto a la inseguridad que genera gran cantidad de inconvenientes sociales preocupantes para el gremio. Como respuesta a las agremiaciones, en el plan de gobierno 2010-2014, se adoptó el Plan Nacional de Consolidación Territorial como de alta prioridad, los retos principales para su fortalecimiento son los con la intervención en cada una de las regiones se hará en forma secuenciada según las fases de la consolidación –recuperación, transición, y estabilización, estarán compuestas por estrategias como la seguridad para la consolidación, acceso a la justicia, desarrollo social, desarrollo económico, erradicación de cultivos ilícitos y desarrollo alternativo, infraestructura y conectividad, ordenamiento territorial y derechos de propiedad y gobernabilidad. (País, 2015).
- Desconocimiento del producto por parte del consumidor: esta es quizá una de las amenazas más dominantes ya que realizando un sondeo, 5 de cada 10 personas afirmaron no haber escuchado hablar de la Cooperativa. El no poseer un reconocimiento amplio por parte de la población genera un alto índice en pérdidas ya que la población no cuenta con la información adecuada que permita identificar la Cooperativa del Departamento del Cauca.

#### **4.3 Diagnostico Estratégico (Matriz DOFA)**

En este capítulo se utilizó la técnica DOFA para estructurar el diagnostico real encontrado de la empresa y su relación con el medio externo, en las cuales se utilizaron las fortalezas para superar las debilidades, aprovechando las oportunidades y neutralizando las amenazas, este análisis ayudó a encontrar hallazgos que puedan contribuir a la construcción de las estrategias.

La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de la Cooperativa del Departamento del Cauca CODELCAUCA, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control.

La parte externa observa las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas que debe enfrentar la empresa en el mercado. La idea es desarrollar toda la capacidad y habilidad para

aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

Tabla 8 Matriz D.O.F.A.

<b>MATRIZ DOFA</b>			
<b>FORTALEZAS "F"</b>		<b>OPORTUNIDADES "O"</b>	
F1	Buen servicio, cobertura y atención al Asociado	O1	Interés del Gobierno por Bancarización
F2	Posee buena infraestructura física y Tecnológica	O2	Virtualización de las Operaciones y servicios financieros
F3	Colaboradores motivados y capacitados y buen gobierno corporativo.	O3	Crecimiento de la demanda de los servicios financieros e insuficiencia en su prestación.
F4	Desembolso de créditos ágil y oportunos	O4	Dinamismo y alta demanda de Viviendas
F5	Optima distribución de actividades y responsabilidades	O5	Crecimiento favorable de la microempresa o Famiempresa y PYMES
F6	Tiene una buena estructura organizacional	O6	Crecimiento de los canales de distribución de los servicios financieros- Corresponsales no bancarios
F7	La cooperativa cuenta con planeación estratégica y es comunicada	O7	Crecimiento en la población juvenil
F8	Existe diversificación del vínculo de asociación, portafolio de servicios soiales+D12 y convenios.	O8	Crecimiento del mercado laboral
F9	La competitividad de las condiciones del servicio de crédito (tasas , plazos, oportunidad)	O9	Existencia de redes de servicios financieros cooperativos
F10	La Cooperativa es fuerte en términos financieros y en administración de riesgo crediticio, crecimiento de la cartera, control de provisiones e implementación del SARC. Buen perfil financiero de estructura y crecimiento.	O10	El cooperativismo contribuye con el mejoramiento de la comunidad
F11	Experiencia, reconocimiento y confianza en la región. La Cooperativa tiene una trayectoria de más de 30 años de vida empresarial.	O11	Autorización del desarrollo de la actividad financiera, como única Cooperativa con domicilio principal en el Departamento del Cauca que presta servicios financieros.

**Fuente:** Equipo técnico Codelcauca

M ATRIZ DOFA			
DEBILIDADES "D"		AM ENAZAS "A"	
D1	Alto endeudamiento con obligaciones financieras con tasas de financiamiento que restringen el margen de rentabilidad y limitaciones de fuentes de financiamiento a precios justos.	A1	Agresiva oferta de las entidades financieras para reducción de la tasa de interés y aumentar la oferta de otros productos.
D2	Baja cultura del riesgo (Liquidez, operativo y de LAFT)	A2	Fuerte competencia de las Cajas de Compensación Familiar que con mayor poder económico, desarrollan funciones similares en el mismo mercado: los trabajadores.
D3	No estar autorizado para ofrecer los servicios de ahorro.	A3	Tendencia Estructural Moderada a la Baja de las Tasas de Interés de colocación del Mercado
D4	Los manuales de procesos y procedimientos no se encuentran actualizados.	A4	Integración Horizontal: Grupos Financieros compuestos por un Banco, una Aseguradora, un Fondo de Valores, un Fondo de Pensiones y Cesantías y una Red de Cajeros.
D5	La Cooperativa no cuenta con capital de trabajo suficiente para la ejecución de los proyectos futuros	A5	Mercado competido por grandes jugadores – Fusiones y Alianzas.
D6	Debilidades financieras: Apalancamiento a alto costo, concentración de aportes en pocos asociados, bajos ingresos y excedentes, pocas inversiones financieras.	A6	Estrategias Comerciales de Fidelización y Profundización de la competencia
D7	Falencias en el Control de inventarios y conservación documental	A7	Sobreendeudamiento financiero de los deudores
D8	No Son efectivas la planificación y Los presupuestos de marketing	A8	Competencia desleal de las entidades no reguladas.
D9	Los estrategias de la Cooperativa no analizan periódicamente los productos y servicios de la competencia	A9	Aparente orden publico
D10	Falta de educación cooperativa y financiera de los asociados.	A10	Desconocimiento de las normas cooperativas por el sector privado y público en el ámbito nacional.
D11	Servicios financieros limitados por pocos canales de distribución y ubicación geográfica.	A11	Servicios financieros limitados por pocos canales de distribución y ubicación geográfica.

### 4.3.1 Cruce de variables DOFA

A continuación se hace un cruce de los factores internos y externos que afectan la empresa resaltando, desde luego, que es una herramienta para generar alternativas estratégicas factibles y NO el seleccionar la mejor estrategia; por consiguiente no todas las estrategias desarrolladas en el cruce se seleccionaran para su implementación.

Tabla 9. Cruce Matriz D.O.F.A

ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
<p>Cruce de variables F1, F2, F8,F9, F10, F11-O11 Y O1, O3, O11:</p> <p><b>Mejorar la estructura financiera de la Cooperativa</b></p> <p>1. Incrementar el capital de trabajo, la liquidez, maximizar los excedentes y afianzar el fortalecimiento del capital institucional con el ejercicio de la actividad financiera.</p> <p><b>2. Contar con portafolio de servicios de ahorro que satisfagan las necesidades de los asociados actuales y potenciales, generando desarrollo en la región y la comunidad.</b></p> <p><b>3. Incrementar el acceso a las fuentes de financiación externas y programas gubernamentales en las que se requiere el ejercicio de la actividad de ahorro.</b></p> <p>Cruce de variables F2-F3-O1-O2-O3-O6-O9</p> <p><b>4. Para el crecimiento y desarrollo del mercado de la cooperativa:</b></p>	<p>Cruce de variables 011-D6-D4-D5</p> <p><b>1. Mejorar los excedentes ejerciendo la actividad financiera, para contrarrestar las debilidades financieras y poder:</b></p> <p>a) Incrementar el capital de trabajo (capital institucional) necesario para crecer</p> <p>b) Reconocer incentivos a los colaboradores por el cumplimiento de metas.</p> <p>Cruce de variables O1-D6-D3-D5</p> <p><b>2. Aprovechar las políticas del gobierno de bancarización para incrementar la participación en el mercado.</b></p> <p>Cruce de variables O2-O3-O4-O5-O6-O9-D1-D11</p> <p>3. Aprovechar las siguientes oportunidades:</p> <p>a) Virtualización de las Operaciones y servicios financieros</p> <p>b) Crecimiento de la demanda de los servicios financieros</p> <p>c) Dinamismo y alta demanda de Viviendas Crecimiento favorable de la microempresa o Famiempresa y PYMES</p> <p>d) Crecimiento de los canales de distribución de los servicios financieros- Corresponsales no bancarios</p>

<p><b>4.1 Mantener con colaboradores capacitados y motivados, adecuada estructura organizacional e infraestructura física y tecnológica para aprovechar:</b></p> <p>a) Virtualización de las Operaciones y servicios financieros confiables, accesibles, modernos y seguros, en lo posible implementando las últimas tecnologías.</p> <p>b) Crecimiento de la demanda de los servicios financieros</p> <p>c) Crecimiento de los canales de distribución de los servicios financieros</p> <p>d) operación de Corresponsales no bancarios</p> <p>e) Existencia de redes de servicios financieros cooperativos.</p> <p>Cruce de variables F8-F9-O4-O5-O7-O8</p> <p><b>4.2 afianzar la segmentación eficaz del mercado y mantener un amplio vínculo de asociación que permita aprovechar:</b></p> <p>a)Dinamismo y alta demanda de Viviendas</p> <p>b)Crecimiento favorable de la microempresa o <u>Famiempresa</u> y PYMES</p> <p>c)Crecimiento en la población juvenil</p> <p>d) Crecimiento del mercado laboral.</p>	<p>e)Existencia de redes de servicios financieros cooperativos para superar las debilidades:</p> <p>a) No cuenta la Cooperativa con una organización eficaz para las ventas.</p> <p>b) Servicios financieros limitados por pocos canales de distribución y ubicación geográfica.</p> <p>Cruce de variables O11-D2</p> <p><b>4. A partir del desarrollo de la actividad financiera ampliar el portafolio de servicios y mejorar las condiciones de los productos actuales.</b></p> <p>Cruce de variable D10-010</p> <p><b>5. Posicionar a la cooperativa como una institución que a partir de la contribución a la comunidad crea vínculos hacia el modelo cooperativo y fidelización de marca.</b></p>
---	--

**Fuente:** Equipo técnico Codelcauca

## 4.4 Cuadro de mando integral

### 4.4.1 Mapa estratégico

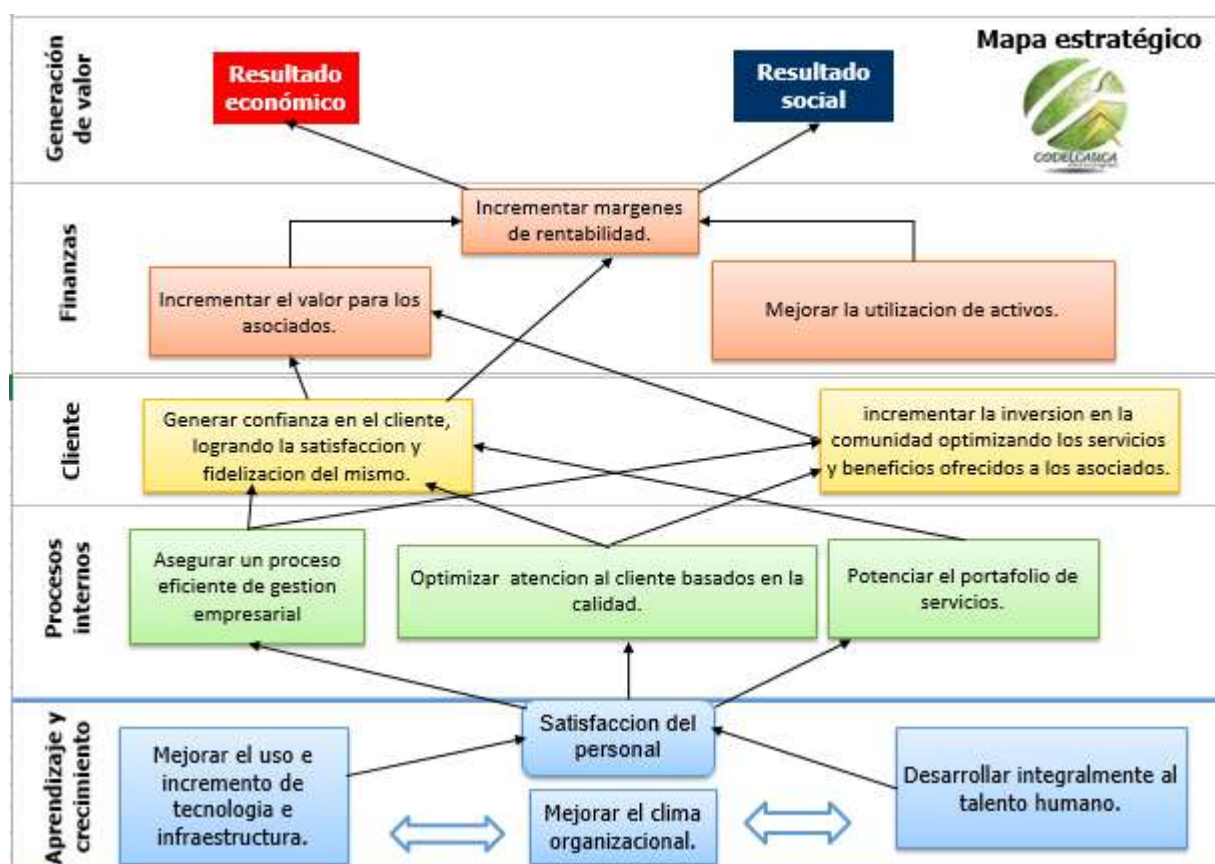
Las organizaciones mientras elaboran su CMI, fueron forzadas a repensar sus prioridades estratégicas y describir sus estrategias. Esto llevo a Kaplan y Norton (2007: 305) a toparse con un principio más profundo “no se puede medir lo que no se puede describir” Los mapas estratégicos que originalmente habían sido una parte del proceso de construcción del CMI, ahora se convierte en el tema central.

El mapa estratégico es un diagrama estructurado y ordenado que se emplea para ilustrar los elementos básicos utilizados en el plan estratégico (Figura 5). La estrategia describe de qué forma una empresa vincula a sus *stakeholders*. Hoy en día se reconoce lo importante que son para las organizaciones los activos intangibles para que la creación de valor sea continua en el

tiempo. Los mapas estratégicos del BSC proporcionan un marco para ilustrar de que forma una organización tiene la intención de crear valor para sus accionistas. La creación de valor a partir de activos intangibles difiere en varios aspectos de la creación de valor mediante la gestión de los activos tangibles y los activos financieros.

Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño.

Figura 5. Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia.



#### 4.4.2 Confección de cuadro de mando.

Los análisis realizados conducen a la confección del Cuadro de Mando Integral como modelo para integrar la ejecución en el control a través de un mapa de indicadores. El enfoque de procesos se integra a través de las perspectivas: clientes, formación y crecimiento, procesos y financiera; definiéndose, en cada caso, los indicadores en términos de eficiencia y eficacia, garantizándose que estén alineados con los objetivos de la organización y con los factores claves de éxito. Una vez establecidos los indicadores, se deben actualizar de forma periódica. En diferentes organizaciones existen indicadores que por su naturaleza, su análisis se realiza al culminar el mes,

No obstante la frecuencia de evaluación puede ser: día a día, semanal, quincenal, mensual, trimestral, etcétera. De igual forma, se debe revisar el diseño del CMI, adaptándolo a los cambios que puedan existir en las estrategias, áreas de resultados claves y objetivos, al iniciar un nuevo período de planeación estratégica.

Para el caso de la cooperativa del Departamento del Cauca CODELCAUCA se planteó el CMI con sus perspectivas Financiera, cliente, operativa y aprendizaje en las cuales se determinaron objetivos indicadores responsables y metas los cuales se encuentran descritos en el anexo 1.

#### 4.4.3 Clasificar los indicadores según las perspectivas

En este paso se realiza la clasificación de los indicadores por perspectivas: financiera, formación y crecimiento, procesos y clientes. El orden de las perspectivas a través de la ubicación que tendrán en el mapa estratégico, con una lógica causal es el siguiente:

**Perspectiva cliente.** Los indicadores de esta perspectiva se miden a través de la pertinencia de la Cooperativa del Departamento del Cauca CODELCAUCA comprobada por su impacto social, y la satisfacción que expresan los clientes o asociados con los procesos que en ella se desarrollan.

**Perspectiva de procesos.** Se deben identificar los procesos clave. La Cooperativa del Departamento del Cauca CODELCAUCA, al igual que otras organizaciones, puede considerarse

como un sistema integral de procesos, donde son claves los procesos administrativos, comerciales, financieros y auditorios y control. Estos procesos constituyen su razón de ser y garantizan que la cooperativa cumpla con su cometido de: brindar productos financieros para satisfacer las necesidades y expectativas de los asociados. Los indicadores deben responder a objetivos fundamentales definidos para cada proceso, relacionados estrechamente con su funcionamiento, de manera que su evaluación pueda expresar su grado de desempeño.

**Perspectiva de formación y crecimiento.** Esta perspectiva y sus indicadores están relacionados con el crecimiento del personal administrativo directores y gerencia, donde desarrollan un proceso constante de autoformación. Esto se sustenta en un sistema integral de gestión de la información que sea eficiente, flexible, oportuno y relevante, que ofrezca en cada momento la información que se necesita para tomar decisiones efectivas y oportunas.

**Perspectiva financiera:** Medir la evolución financiera de la cooperativa indica si la estrategia, la implementación y su ejecución están contribuyendo a la mejora de la situación financiera. Sus indicadores están relacionados con el control de los gastos a través de la correcta ejecución del presupuesto.

Toda esta información se encuentra consignada en el anexo 1 tablero CMI.

#### **4.4.4 Estrategias funcionales**

##### **Mercadeo**

##### **Servicio.**

- Introducción al mercado de nuevos servicios, diversificar el portafolio de servicios con el fin de brindar
- Ampliación de Cobertura, apertura de nuevas sucursales, inicialmente en los municipios del Departamento del Cauca con mayor número de habitantes y a largo plazo en Departamentos como Nariño y valle.

**Precio.**

- Fijación de tasas asequibles a los clientes para abarcar un mayor número de personas y penetrar en mercados financieros e ir creciendo en el mismo.

**Promoción**

- Incentivos para el pago oportuno de créditos con lo cual se logra conocer realmente a los clientes y el cumplimiento de las obligaciones.

**Distribución**

- Mantener estrecha relación con clientes tanto antiguos, actuales y nuevos por medio de los distintos canales de distribución como lo son las sucursales, correo electrónico, teléfono, redes sociales y la página Web de la empresa, con el fin de entablar mejores relaciones con interacciones eficaces que logren afianzar los lazos con los clientes.

**Gerencia**

- Énfasis en la planeación estratégica de la empresa, Tener en cuenta la importancia del direccionamiento estratégico de la compañía y hacerlo público entre sus trabajadores con el fin de garantizar su cumplimiento y poder finalmente pensar en las metas que se desean cumplir.
- Creación de los lineamientos indispensables para que la empresa logre ser un Banco.

**Talento Humano**

- Incentivos a los trabajadores, retribuir a los empleados que cumplan sus labores cabalmente y que cumplan con metas propuestas con el fin de satisfacerlos y puedan desempeñar mejor trabajo.
- Implementación de competencias organizacionales: Por medio de programas de capacitación, instruir a los trabajadores para que sean más competentes y se puedan instaurar ejercicios en los cuales cada uno logre mostrar sus aptitudes y el desempeño de cada una de ellas y así la empresa logre ser más competitiva.

## CAPITULO 5

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con base en los análisis realizados en el entorno interno y externo en los que está inmersa la Cooperativa del Departamento del Cauca CODELCAUCA se ha llegado a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

#### 5.1 Conclusiones

- El diseño adecuado de un plan estratégico es de gran importancia para una empresa, por medio de este se determina la dirección que se le desea dar y se logran crear estrategias adecuadas para el cumplimiento de las metas trazadas, teniendo en cuenta que es muy indispensable el conocimiento que cada trabajador debe tener sobre él.
- CODELCAUCA, es una empresa que, a pesar de contar con un direccionamiento estratégico definido, tiene algunas falencias en cada uno de sus componentes, por lo cual se hace necesario replantearlos y definir una nueva misión, visión, valores y objetivos que cuenten todas las características que deben tener según los fundamentos teóricos para la aplicabilidad en la empresa y lograr lo que se propone.
- CODELCAUCA, al estar ubicada en el Cauca está directamente afectada por las mismas problemáticas como desempleo, inactividad económica, cultura renuente al cambio entre otros. Estas dificultades perturban el desarrollo económico del departamento y es frente a estas problemáticas donde la organización debe actuar de manera oportuna y eficiente.
- Los objetivos estratégicos se formularon de una manera detallada y se establecieron indicadores de gestión que servirán como herramienta de medición para establecer un control de cumplimiento.

- Se planteó un cuadro de mando integral que permita al usuario, la responsabilidad del análisis de los indicadores y evaluar el proceso o la mejora de la organización. Esto supondrá que la estrategia se difunda y por ende sea aplicada por todos los miembros de la organización, de forma que puedan contribuir a alcanzar la visión reflejada en CMI.
- Los indicadores nos brindan un punto de partida para poder medir, controlar y mejorar los procesos, lo más importante es que estos indicadores deben ser revisados periódicamente y cambiar si así lo amerita.

### **5.1 Recomendaciones**

- Aplicar a CODELCAUCA cada uno de los cambios realizados en este trabajo, con el fin de garantizar mejores resultados en la compañía.
- Trabajar en pro del cumplimiento de los objetivos y darle la importancia que cada uno de ellos merece con el fin de reflejar en las labores las metas trazadas y que no queden solo plasmadas en un documento.
- Hacer partícipes a cada uno de los integrantes de CODELCAUCA de su plan estratégico para que todos trabajen en pro de su cumplimiento.
- Es necesario nombrar un comité administrativo encargado de manejar el CMI, para evitar que existan modificaciones o alteraciones en los indicadores. Además de realizar un control constante de los procesos, se debe buscar oportunidades de mejoras y desarrollar canales de comunicación entre los distintos niveles de la organización, para garantizar que todos los colaboradores estén involucrados. Esta es una de las ventajas de CMI porque es una forma efectiva de expresar la estrategia y visión de la organización en términos tangibles y de obtener el apoyo de todos los niveles de la organización. El éxito final dependerá de si los colaboradores se ven identificados con los objetivos estratégicos de la organización.

- Crear actividades en las cuales la empresa logre verificar el desempeño de cada trabajador y a su vez de la empresa para la creación oportuna de estrategias que mejoren las falencias.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Cooperativa del Departamento del Cauca CODELCAUCA 2016.

Bermeo, J. R. (2011). *Administracion estrategica*. Popayán.

Gobernacion del cauca. (17 de Junio de 2013). Prensa Gobernacion.

Kronfly, F. C. (1998). *Entorno organizacional*. Santiago de Cali.

David, F.R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9a Ed.). México: Pearson Education

Palmira, U. N. (2007). *Henry Mintzberg*. Palmira.

Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Díaz de Santos, Madrid

Rodriguez, A. (2008). *Principios y Valores Empresariales*. Bogota .

SERNA, H. (2010). *Gerencia estrategica*. Bogota D.C., 3R Editores.

Trujillo, D. S. (s.f.). *Documento*. En M. T. Santiago.

Yin, R. K. (1992). *Investigacion Sobre Estudio de Casos*. Sage Publications.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE.

Kaplan R. y Norton P. (2007). *Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard)*. Gestión 2000.