

PLAN ESTRATÉGICO PARA COOPERATIVA SOLIDARIA “COONFIE”



GRECIA DEL MAR RENDÓN MANRIQUE

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN
2013**

PLAN ESTRATÉGICO PARA COOPERATIVA SOLIDARIA “COONFIE”



GRECIA DEL MAR RENDÓN MANRIQUE

**Informe de pasantía para optar
al título de Administradora de Empresas**

**ASESOR ACADÉMICO:
MG. JOSÉ REINEL BERMEO**

**ASESOR EMPRESARIAL:
HUMBERTO CASTAÑO GALLEGO**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN
2013**



NOTA DE ACEPTACIÓN

FIRMA JURADO

FIRMA JURADO

Popayán, ____ ____ _____

DEDICATORIA

Con una inmensa satisfacción quiero dedicar este gran logro principalmente a Dios y la Virgen María que con sus bendiciones y compañía, han llenado en mí la confianza para alcanzar las metas propuestas a lo largo de mi vida.

A mis padres por su gran amor, ejemplo y apoyo.

A mis hermanos y mi hermoso sobrino, Jacobo Rendón.

A todos los familiares que han estado siempre a mi lado compartiendo los momentos difíciles y bellos de mi vida.

Grecia R.M



AGRADECIMIENTOS

*Quiero agradecer mis amigos, y a todas esas personas que de una u otra forma
estuvieron a mi lado en la realización de este logro.*

*Y un agradecimiento especial a la cooperativa COONFIE, sus directivos y
funcionarios por su colaboración y apoyo para realizar el presente trabajo.*

*De igual manera, a mis profesores que a través de sus conocimientos inculcaron en
mí el amor por esta profesión.*

Grecia R.M

TABLA DE CONTENIDO

	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	11
1. CONTEXTUALIZACIÓN DE TRABAJO	13
1.1 Problematización	13
1.1.1 Definición del problema	13
1.1.2 Formulación del problema	14
1.2 Justificación	14
1.3 Objetivo general	15
1.3.1 Objetivos específicos	15
2. CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA	16
2.1 Marco teórico	16
2.1.1 Marco teórico referido a la economía solidaria	16
2.1.2 Marco teórico referido a la disciplina estratégica	22
2.2 Marco referencial	32
2.3 Marco legal	35
3. CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA	37
3.1 Diseño de la investigación	37
3.1.1 Tipo de investigación	37
3.1.2 Fuentes de información	38
3.1.3 Elementos utilizados para la recolección de información	38
4. DESARROLLO DEL TRABAJO	39
4.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	39
4.1.1 Cultura Organizacional	39
4.1.2 Visión. Propuesta	40
4.1.3 Misión. Propuesta	40
4.1.4 Principios y valores	41
4.1.5 Políticas	41
4.1.6 Objetivos Corporativos	42
4.2 ANALISIS ESTRATÉGICO	43
4.2.1 Análisis Externo	44
4.2.1.1 Entorno económico	44
4.2.1.2 Entorno tecnológico	51
4.2.1.3 Entorno Legal	53
4.2.1.4 Entorno Sociocultural	55
4.2.1.5 Entorno competitivo	58



4.2.2	Análisis Interno	70
4.2.2.1	Subgerencia Administrativa	72
4.2.2.2	Subgerencia Financiera	75
4.2.2.3	Subgerencia De Sistemas	77
4.2.2.4	Subgerencia Comercial	79
4.2.2.5	Subgerencia de Riesgo de Crédito	81
4.2.2.6	Subgerencia de Cartera	86
4.3	DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	91
4.3.1	Análisis de vulnerabilidad	93
4.4	ESTRATEGIAS FUNCIONALES	95
4.5	PLANES OPERATIVOS	96
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	99
	ANEXOS	101
1.	ENCUESTA	102
	BIBLIOGRAFÍA	104

LISTA DE FIGURAS

		Página
Figura 1.	Proceso de Dirección Estratégica	24
Figura 2.	Dimensiones del análisis externo	44
Figura 3.	Evolución de las tasas de interés de consumo del sector financiero, consumo del sector cooperativo, usura, interés bancario corriente, tasas de intervención del Banco de la Republica y tasas de inflación	47
Figura 4.	Mapa del Huila	56
Figura 5.	Comparativo entre las cooperativas con al número de asociados a Mayo de 2013	62
Figura 6.	Comparativa de cooperativas respecto a los activos Mayo de 2013	63
Figura 7.	Comparativa de las cooperativas respecto a la cartera de crédito - Mayo de 2013	64
Figura 8.	Comparativa de las cooperativas respecto a los pasivos - Mayo de 2013	65
Figura 9.	Comparativa de las cooperativas respecto al patrimonio - Mayo de 2013	66
Figura 10.	Organigrama de la cooperativa COONFIE	73
Figura 11.	Estructura ON PREMISE implementada actualmente en la cooperativa	78
Figura 12.	Pasos para adquirir un crédito en la cooperativa	82
Figura 13.	Análisis que hace la fábrica de riesgo para la otorgación de los créditos	83
Figura 14.	Tasas de interés en los diferentes servicios que se efectuaran a partir del 17 de Mayo de 2013	84
Figura 15.	Análisis de Vulnerabilidad	94
Figura 16.	Matriz de correlación de objetivos y estrategias	95
Figura 17.	Planes operativos para la cooperativa	97



LISTA DE TABLAS

		Página
Tabla 1.	Evolución del PIB en Colombia	45
Tabla 2.	Evolución del PIB del Departamento del Huila	46
Tabla 3.	Cuadro comparativo de las cooperativas al número de asociados a Mayo de 2013	61
Tabla 4.	Cuadro comparativo de las cooperativas respecto a los activos - Mayo de 2013	62
Tabla 5.	Cuadro comparativo de las cooperativas a la cartera de crédito - Mayo de 2013	63
Tabla 6.	Cuadro comparativo de las cooperativas respecto a los pasivos - Mayo de 2013	64
Tabla 7.	Cuadro comparativo de las cooperativas respecto al patrimonio - Mayo de 2013	65
Tabla 8.	Perfil de oportunidades y amenazas en el medio – POAM	68
Tabla 9.	Evaluación de factores externos – EFE	69
Tabla 10.	Directivos de COONFIE	71
Tabla 11.	Perfil de Capacidad interna – PCI	87
Tabla 12.	Evaluación de factores internos - EFI	89
Tabla 13.	Matriz DOFA	92
Tabla 14.	Cuadro de Vulnerabilidad	93

LISTAS DE ANEXOS

1.	Encuesta	Página 102
-----------	-----------------	-----------------------------



INTRODUCCIÓN

El presente informe de pasantía es el resultado de una propuesta de *Plan Estratégico Para La Cooperativa Solidaria “COONFIE”*, realizada durante el primer semestre del año 2013. Después de compartir y conocer los procesos de desarrollo y movimientos se pretende exponer sus las fortalezas, dignas de ser exaltadas, y los aspectos por mejorar para el cual se hacen dichos análisis y sugerencias de mejoramiento.

La Cooperativa Nacional Educativa de Ahorro y Crédito COONFIE, posee diez agencias distribuidas en el departamento del Huila y las ciudades de Florencia - Caquetá y Popayán – Cauca, estando su sede principal ubicada en la ciudad de Neiva - Huila. Es una cooperativa liderada especialmente por docentes, con fines y sin ánimo de lucro, pero abierta a todo público mayor de edad donde sus intereses sean ahorrar y obtener beneficios económicos y rentables.

Sabemos muy bien que la economía solidaria, ha sido conceptualizada como un sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjuntos de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias, solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía. En otras palabras, la economía solidaria está al servicio de una comunidad asociada por intereses comunes para beneficio común.

Lo importante de esta propuesta, de plan para la cooperativa, es lograr plasmar en ella toda una información recolectada con el propósito de formular lineamientos estratégicos que al implementarlos le permita crecer como organización tanto interna como externamente. Además, de orientar el crecimiento y mejoramiento de forma organizada, se pretende que contribuya en el fortalecimiento de sus objetivos los cuales redundarán en beneficio de la comunidad que atiende.

Asimismo, dentro de la profesión de la Administración de Empresas se debe mirar todos los campos contables y administrativos donde el ser humano pretenda organizarse económicamente y proponer alternativas de mejoramiento y calidad de vida, entre ellas las cooperativas de ahorro.

Para realizar este breve acercamiento me apoye en el método cualitativo, el cual es una indagación abierta de conocimiento comprometido con la verdad, en los entornos reales y que además busca el bienestar de los seres humanos. De esta forma, recorro a la metodología activa, ya que ésta también promueve los colectivos sociales, mediante el procedimiento de acción sistemática; es decir, pretende identificar y analizar el problema antes de llegar a la acción y luego formular opciones de solución ligadas, de hecho, a la reflexión.

El trabajo está diseñado por cuatro capítulos los cuales muestran la descripción, análisis y propuesta del plan estratégico. El primer capítulo, explicita la problematización con una justificación que apoya la definición y formulación del problema. El segundo capítulo, plantea el objetivo general y los específicos. El tercer capítulo, la contextualización teórica nos muestra el marco que soporta el presente trabajo. Y el último capítulo evidencia todo el desarrollo del trabajo y de hecho la descripción, el análisis y la propuesta que resulta de todo este análisis de la gran y agradable experiencia en la cooperativa COONFIE.



1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO

En este capítulo podemos observar la problematización en la cual se desprende, la definición del problema y la formulación del problema, además encontramos los objetivos o aquellos enunciados de los propósitos de la investigación con los cuales quiero identificar claramente lo que se pretende de lograr al finalizar el proyecto. Estos son el objetivo general que permite visualizar el propósito global y los objetivos específicos que se refieren a los componentes del general.

1.1 PROBLEMATIZACIÓN

La problematización me permite la selección, estructuración y delimitación de del problema de investigación, el cual me llevará a la formulación de la pregunta, directriz que sugiere el sentido de la búsqueda; las acciones, los medios, los recursos y procedimientos a la obtención de los datos que permitan configurar la respuesta.

1.1.1 Definición del problema

Las empresas son entidades vivas, pero que en determinado momento pueden llegar a una inercia organizacional o transcurrir periodos de quietud; de aquí, la importancia de reavivarse, para ello es básico mantener un pensamiento y un proceso estratégico, bien sea formal o informal, dentro de ella. Todo esto contribuye al incremento de su competitividad, en tanto que permite concentrar y dirigir los esfuerzos y recursos existentes hacia el logro de objetivos de largo, mediano y corto plazo, haciendo uso de estrategias viables que se enmarcan en la realidad interna y externa de las organizaciones.

La Cooperativa Nacional Educativa de Ahorro y Crédito, COONFIE, de la ciudad de Neiva (Huila) es una cooperativa que lleva más de 60 años de actividad en el sector económico solidario, reconocida mayoritariamente en el departamento del Huila, es

una cooperativa confiable y segura con visión educativa de ahorro; pero que actualmente responde a la inercia de los lineamientos de acción ya que no ha actualizado ni ha vuelto a realizar estudios ni diagnósticos que permita un mejoramiento a su situación y crear nuevas oportunidades que quizás no se han visto. Para el logro de este propósito es necesario reconocer e identificar las fortalezas, las debilidades, oportunidades y amenazas que posee dicha cooperativa con el fin de entrecruzar esta información para crear planes operativos y que estos arrojen estrategias funcionales, además de lograr los objetivos propuestos.

1.1.2 Formulación del problema

De acuerdo a las anteriores motivos se deduce que la organización no posee un plan estratégico formal, claro, coherente y actualizado que le sirva de trayectoria para expandir su mercado y crecer como organización.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El sistema financiero y, en especial, el sistema financiero solidario es en la actualidad de vital importancia para la economía de cualquier país ya que a través de éstos se realizan todas las actividades financieras existentes. Por lo anterior, se justifica la necesidad de plantear estrategias viables y que se anticipen a los impactos que las variables del entorno ocasionen sobre el desempeño y rentabilidad de la cooperativa.

La organización se ve en la necesidad de formalizar y determinar dentro de su planeación, un plan estratégico el cual permita renovar y continuar sistemáticamente las estrategias para no ser excluidos o apagados por otras empresas con los mismos fines; se podría afirmar que sin la formalización y determinación de este plan estratégico en la empresa, por muy innovadora y excelente, no se mantendría por mucho tiempo en el mercado.



Es decir, que la utilidad de este plan estratégico radica en el direccionamiento que le dará a la cooperativa, y cuando sea socializado en toda la organización, generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos. Asimismo, este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con ese destino.

1.3 OBJETIVO GENERAL

Formular un plan estratégico para la Cooperativa Nacional Educativa de Ahorro y Crédito COONFIE de la ciudad de Neiva (Huila) con el propósito de coadyuvar en la expansión y consolidación en su oferta de servicios.

1.3.1 Objetivos Específicos

- ❖ Elaborar el direccionamiento estratégico de COONFIE.
- ❖ Obtener un análisis interno en el cual podamos identificar las fortalezas y debilidades principales de la cooperativa.
- ❖ Conseguir un análisis externo de la cooperativa que logre establecer las oportunidades y amenazas que los rodea actualmente.
- ❖ Hacer un análisis competitivo, que nos permita ver y analizar el sector en el cual desarrolla su actividad económica.
- ❖ Evaluar el diagnostico organizacional con el que cuenta COONFIE
- ❖ Formular estrategias funcionales que conlleve al mejoramiento de COONFIE
- ❖ Proponer planes operativos que permita la ejecución de las estrategias tanto funcionales como empresariales para la cooperativa COONFIE de la ciudad de Neiva (Huila).

2. CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA

Las principales teorías y los marcos referenciales permiten dar adaptabilidad al objetivo del trabajo, en este caso al marco en que está la cooperativa COONFIE. El marco teórico y el conceptual tienen la intención de dar a la investigación una puesta de coordinación y coherencia de conceptos y propósitos que permitan direccionar la búsqueda y ofrecer un mejor abordaje al problema planteado.

2.1 Marco Teórico

Hernández (2003.64). Sugiere que el marco teórico implica analizar teorías, investigaciones y antecedentes que se consideren válidos para el encuadre del estudio, es por esto que a continuación se presentan dos marcos teóricos, uno referido a la economía solidaria y el otro a los conceptos utilizados durante el trabajo con el fin de darle un enfoque a la investigación.

2.1.1 Marco teórico referido a la economía solidaria:

A continuación se presenta una perspectiva teórica que contribuye en la fundamentación literaria y autores que han aportado con sus opiniones al enriquecimiento de las reflexiones en el campo financiero y específicamente en el campo cooperativo solidario. De igual forma, se analizarán aspectos teóricos, conceptos, paradigmas y elementos con los que se enriquecerá los planteamientos para la solución al problema que plantea el proyecto.

Cuando hablamos de economía solidaria la debemos entender como un sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas, identificadas por prácticas autogestionarias, solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía.



El sector solidario como actividad financiera está conformado por las cooperativas que ejercen entre otras operaciones, la captación de ahorros bajo la modalidad de depósitos de ahorro a término (CDAT's), depósitos de ahorro a la vista (Cuentas de ahorros), el ahorro contractual o programado, los ahorros permanentes y cualesquiera otras modalidades de captación de depósitos de los asociados, para su posterior colocación, aprovechamiento e inversión. De aquí que ellas sean el tercer sector en Colombia frente a otro tipo de organizaciones empresariales que se desenvuelven en el contexto del sistema económico actual

Al introducirnos en las cooperativas encontramos un tipo muy específico, y en el cual voy a basar mi trabajo, son las cooperativas de ahorro y crédito son definidas por la superintendencia solidaria como organismos cooperativos especializados cuya función principal consiste en adelantar actividad financiera exclusivamente con sus asociados. También lo son aquellas cooperativas multiactivas o integrales con sección de ahorro y crédito. Su naturaleza jurídica se rige por las disposiciones de la Ley 79 de 1988 y se encuentran sometidas al control, inspección y vigilancia de la Superintendencia de la Economía Solidaria y requieren de su autorización previa para ejercer dicha actividad. Art. 41 – Ley 454 de 1998.

Dentro de las cooperativas se introduce un sujeto muy importante como es el asociado. Éste se define como la persona que se integra a la Asociación Cooperativa y puede ser persona natural mayor de edad o persona jurídica sin ánimo de lucro; lo importante es, que esté motivado por una necesidad sentida, la cual puede satisfacer a través de los productos o servicios que ésta ofrece; además de cumplir con una serie de requisitos determinados y aceptar las reglas de la organización. El asociado es gestor y promotor de su propia cooperativa. El Asociado es lo más importante y valioso para la Cooperativa porque al integrarse con los demás le da forma, la sostiene, le da vida, la gobierna y todo es de ellos y para ellos, es decir, el asociado es el principio y el fin de las Cooperativas.

En este recorrido, de elementos básicos de las cooperativas, no podemos dejar de lado mencionar una de sus principales características la de la Organización. Pues la organización es un grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión.

En la página web de Coonfecoop muestran un escrito sobre la historia del movimiento cooperativo, escrito por Carlos Uribe Garzón, en el cual se muestra un corto y descriptiva Historia del Cooperativismo en Colombia ya que es significativo realizar un mirada hacia atrás sobre la vida del cooperativismo ya que ello nos permite valorar su importancia hoy en día. Para hablar de cooperativismo en nuestro país y sus primeras huellas, debemos devolvemos a las antiguas sociedades indígenas, a los clanes chibchas, los cuales ignoraron la propiedad individual de las tierras con el fin de aprovechar el colectivismo que sobre ellas tenían. Más tarde en la colonia encontramos las Cajas de Comunidad, los Pósitos y también los Montepíos y Montes de Piedad del siglo XVIII, con algunas referencias a las actuales cooperativas de ahorro y crédito, de seguros y de previsión. En la independencia aparecen las sociedades de auxilio mutuo que se acentúan con la aparición de de las sociedades de artesanos para la defensa de los intereses económicos de los asociados que más tarde se transforman en las sociedades democráticas con un carácter primordialmente político.

Paralelo a esto y por influencia de las ideas cristianas así como por la inspiración de la iglesia, surgen las sociedades mutuarías. En las primeras décadas del siglo XX el General Rafael Uribe Uribe planteó las ideas cooperativas como parte de su pensamiento sobre el socialismo democrático de corte humanístico, las cuales se plasmaron en el discurso publicado en el primer número del diario “El Liberal” en el mes de abril de 1911 y al cual pertenece el párrafo siguiente: ”[...] Creemos que la intangibilidad de la propiedad que es uno de los principios tutelares de la civilización, pues que constituye el amparo de la vida de familia y es como la coraza de la libertad



personal, garantía, independencia y fuente de energía humana; pero creemos también que si el salario moderno señala un evidente progreso sobre la esclavitud antigua, quizás no es el último peldaño de la evolución, porque en lugar de la producción de tipo monárquico y paternalista, vendrá un día la de tipo cooperativo, más eficaz y justo por cuanto entrega a los obreros mismos, esto es a los que ejecutan el trabajo y crean el producto, la parte proporcional que les corresponde”

En el año de 1916, Benjamín Herrera, ministro de agricultura y comercio de la época, presentó a consideración del Congreso de la República el primer proyecto cooperativo del que se tenga noticia. Hacia 1920 el Presbítero Adán Puerto, después de un viaje a Europa donde pudo apreciar directamente los adelantos del sistema, se dedicó a difundir el pensamiento cooperativo y a indicar la necesidad de unir la actividad sindical con las de las cooperativas. Las ideas de los precursores y el interés de otros políticos y estadistas tuvieron su culminación cuando el Congreso de la República en 1931 aprobó la primera ley cooperativa en cuya preparación participaron juristas conocedores del sistema. A partir de los treinta el desarrollo del cooperativismo se fue incrementando satisfactoriamente.

De acuerdo con datos estadísticos, en 1933 existían cuatro cooperativas cuyos asociados eran 1807; para 1962 el número de estas entidades llegaba a 759 con cerca



de 450.000 asociados. La integración de las cooperativas colombianas en organismos de grado superior se inicia en 1959 con la fundación de la Unión Cooperativa Nacional de Crédito, UCONAL que más tarde se convirtió en Banco UCONAL. Posteriormente en 1960 se fundó la Asociación Colombiana de Cooperativas ASCOOP, al

igual que instituciones financieras y de otro carácter como la Central de Cooperativas de Crédito y Desarrollo Social Coopdesarrollo, el Instituto de Financiamiento y Desarrollo Cooperativo, Financiacoop, que más tarde sería el Banco Cooperativo de Colombia, Seguros La Equidad, Seguros Uconal, entre otros.

El crecimiento de cooperativas es evidente y con el apoyo estatal de entidades como la Federación Nacional de Cafeteros y sus Comités Departamentales y de organismos de desarrollo regional se promovieron diversas entidades de integración cooperativa, algunas de ellas: Central de Cooperativas de Reforma Agraria, Cecora, Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito, Fecofin , Federación Colombiana de Productores de Leche, y otras.

Como máximo organismo de integración, las cooperativas de segundo grado crearon el 14 de noviembre de 1989 la Confederación de Cooperativas de Colombia, Confecoop. Cooperativas de Ahorro y Crédito. En 1963, como la necesidad de actualizar la Legislación Cooperativa se expide el decreto 1598, el cual introduce el concepto de la especialización y a las cooperativas de ahorro y crédito les permite la captación de ahorros a través de depósitos por parte de socios o terceros en forma ilimitada.

En 1985, se expide el decreto 1659, modificado posteriormente por el decreto 1658 de 1986 que reconoció la existencia de organismos cooperativos de grado superior de carácter financiero. Con la expedición de la Ley 79 de 1998 se reconoce la condición de organismos financieros a las cooperativas de ahorro y crédito, así como a los organismos de integración que desarrollan tal actividad. En esta Ley, por primera vez, se permitió la organización de instituciones financieras, en sus diversas modalidades, bajo la naturaleza jurídica cooperativa. De aquí surge la posibilidad y la razón por la cual nacieron los Bancos Cooperativos en Colombia.

En 1998, fue expedida la Ley 454 que definió el concepto de cooperativas financieras para las que captaban depósitos de terceros con la vigilancia de la Superintendencia Bancaria y las cooperativas de ahorro y crédito que captaban recursos únicamente de sus asociados con vigilancia especializada de la Superintendencia de la Economía Solidaria. Las cooperativas iniciaron una competencia con el sector financiero de mercado abierto y confrontaron circunstancias comunes de riesgo en el ejercicio de la actividad financiera como la alta morosidad, iliquidez, etc.



Debido a esto y a que no estuvieron en capacidad de resistir, entraron en crisis a partir de 1997 ocasionando la intervención del Estado para liquidar alrededor de 45 cooperativas, las más grandes de ahorro y crédito y especialmente las denominadas cooperativas financieras. En este caso las cooperativas solo han sido obligadas a aplicar normas de regulación prudencial, a partir de 1997 y en 1998 han pasado a vigilancia de la Superintendencia Bancaria las cooperativas que captan de terceros, coincidiendo esta medida con la desaparición de la mayoría de ellas.

Durante el transcurso de la historia del cooperativismo han existido una gran numero de líderes que se destacaron por su trabajo y aportaron sus conocimientos para que se aplicara el cooperativismo en Colombia como otra forma de hacer economía, entre ellos se destacan Francisco Luís Jiménez, Carlos Uribe Garzón, Francisco de Paula Jaramillo, Luís Arturo Muñoz, Julio Medrano, entre otros. El primero de ellos, abogado antioqueño, fue un convencido de la necesidad de la integración del sector, de la educación cooperativa y de la comunicación como el principio de un derecho cooperativo. Carlos Uribe Garzón es uno de los máximos representantes del cooperativismo colombiano vivo, escritor de innumerables ponencias, escritos y conceptos sobre el cooperativismo. Julio Enrique Medrano recordado por sus 25 años al frente de La Equidad Seguros, se destacó por ser protagonista en el surgimiento de iniciativas empresariales. Se destacó por su visión social, su promoción por el liderazgo juvenil y el cuidado del medio ambiente.

2.1.2 Marco teórico referido a la disciplina estratégica:

Si el presente proyecto se centra en la elaboración de un plan estratégico es preciso tener claro el significado de la terminología propia de la dirección estratégica y el proceso a seguir para su elaboración.

El termino estrategia se menciona por primera vez en el tradicional tratado del SUN TZU (360 a. c.) teniendo un origen militar, sin embargo muchos de los conceptos utilizados se siguen utilizando en la actualidad en esta disciplina.

La aplicación en el ámbito de los negocios y empresarial se presentan en la primeras décadas del siglo pasado con aportes de de Taylor (1911), Fayol (1918), Ansoff (1965) que es considerado como el padre de la estrategia corporativa, Andrews (1965) ideólogo de la estrategia de negocios y Chandler (1962) que plantea la dicotomía entre estrategia y estructura.

Para David (1990:68), *“La administración estratégica es un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización”*. Igualmente, *“la planeación estratégica es considerada como un proceso gerencial para desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo”* Kotler (1990:106).

Para Koontz y Weihrich (1994:89), *“la planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión”*. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa. Esta última conceptualización nos aporta grandes elementos para un concepto más integral y actualizado como sería:



La Planeación estratégica es una fuente, una herramienta que nos evidencia un hoy y un mañana; en otra palabras, la realidad de una empresa y la proyección que hace que las organizaciones se preparen para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, permitiendo con ello orientar sus esfuerzo hacia metas realistas y concretas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

El tener un buen plan estratégico conlleva a grandes beneficios, pues se convierte en la brújula para la empresa. Según David (2008:59) manifiesta que *“la administración estratégica pretende ayudar a las organizaciones a formular mejores estrategias utilizando un enfoque más sistemático, lógico y racional de la elección estratégica”*. El proceso sin el compromiso del personal administrativo es imposible lograr exitosamente dicho plan; esto indica que es necesario el dialogo y la participación para que los gerentes y empleados se comprometan más en apoyar la organización.

La comprensión y compromiso de los gerentes y empleados con el fin de que se vuelvan sorprendentemente creativos e innovadores cuando comprenden y apoyan la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa. Además, las empresas que utilizan conceptos de administración estratégica muestran una mejoría significativa en las ventas, en la rentabilidad y la productividad en comparación con las empresas que no utilizan estos conceptos.

Respecto al proceso estratégico en la Figura 1, se muestran las fases y las teorías que sustentan el desarrollo de cada una de ellas.

Figura 1.
Proceso de Dirección Estratégica



Fuente: Bermeo (2011). Documentos de calase sobre Dirección Estratégica



La primera fase corresponde a lo que es el direccionamiento estratégico que es conceptualizado por Bermeo (2011:25) como *“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”*.

Teniendo en cuenta el concepto precedente, el direccionamiento estratégico es importante desde el punto de vista ideológico y de la cultura organizacional para lograr el éxito, siempre y cuando, participen todos los miembros de la organización en su construcción. Seguidamente, se elucidará cada uno de los factores que integran el direccionamiento estratégico:

❖ **Visión.** Según Mintzberg, es la definición de la razón de ser de la organización. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro. La visión de futuro señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en la organización el presente y el futuro. Esta describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización. Nos podríamos guiar haciéndonos la siguiente pregunta, ¿qué queremos que sea la organización en los próximos años? Es la visión de futuro, establece aquello que la organización piensa hacer, y para quién lo hará, así como las premisas filosóficas centrales.

Para la redacción de la visión de futuro se deben considerar los siguientes elementos:

- a. Debe ser formulada por líderes
- b. Dimensión de tiempo
- c. Integradora: compartida entre el grupo gerencial y los colaboradores
- d. Amplia y detallada
- e. Positiva y alentadora

- f. Debe ser realista en lo posible
- g. Comunicar entusiasmo
- h. Proyectar sueños y esperanzas
- i. Incorporar valores e intereses comunes
- j. Usar un lenguaje ennobecedor, gráfico y metafórico
- k. Lograr sinergismo
- l. Debe ser difundida interna y externamente

❖ **Misión.** La misión organizacional es "una declaración duradera de propósitos que distingue a una institución de otras similares". Es un compendio de la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias. La misión debe ser básicamente amplia en su alcance para que permita el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad de la gente. La misión describe la naturaleza y el campo al cual se dedica la organización, en otros términos es la respuesta a la pregunta: ¿Para que existe la organización?

En cuanto a la importancia de la misión, se puede resaltar que este elemento estratégico permite, materializar y dar claridad a los propósitos de la organización, dar un punto de partida para la planeación y desarrollo de la empresa, direccionar a los colaboradores hacia un rumbo claro y explícito, generar cohesión entre el cuerpo social de la institución, motivar el conocimiento de la compañía ante los demás grupos de referencia, iniciar la consolidación de la imagen corporativa, entre otros aspectos.

❖ **Objetivos estratégicos.** Establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como serán logrados. Estos objetivos afectan la dirección general y viabilidad de la entidad. Hay dos clases de objetivos: Cualitativos: se expresan en pesos, porcentajes, márgenes, indicadores y Cuantitativos: descriptivas.



❖ **La estrategia.** Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Establecen como se van a lograr los objetivos estratégicos. Las estrategias pueden ser intentadas (planeadas) o las emergentes (no planeadas). El objetivo básico de la estrategia consiste en lograr una ventaja competitiva. Esta no es más que cualquier característica de la organización que la diferencia de la competencia directa dentro de su sector.

❖ **Las políticas.** Son reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales debe ocurrir la acción. Muchas veces toman la forma de acciones de contingencia para resolver conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos. Las políticas estratégicas son aquellas que guían a la dirección general y la posición de la entidad y que también determinan su viabilidad.

❖ **Valores.** Son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. Toda institución implícita o explícitamente tiene un conjunto de valores corporativos, por lo tanto estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados

Los programas ilustran cómo dentro de los límites establecidos por las políticas serán logrados los objetivos, se aseguran que se les asignen los recursos necesarios para el logro de los objetivos y permiten establecer una base dinámica para medir el progreso de tales logros. El plan estratégico incluye además del direccionamiento, el análisis estratégico, el cual a su vez está conformado por el análisis interno, externo y competitivo de la organización.

En la segunda fase podemos encontrar el análisis estratégico en el cual se estudia los entornos de la cooperativa y el efecto que produce cada factor en ella:

❖ ***El entorno en general o análisis externo.*** Es aquel entorno que se constituye por los factores de nivel superior y que son esenciales tanto para determinar las posibles oportunidades y amenazas que enfrentará la organización en el futuro, como para determinar los efectos que pueden ocasionar dichos factores sobre el entorno específico.

Las influencias del entorno general impactan a todas las organizaciones homogéneamente, pero cada organización recibirá tal impacto heterogéneamente dependiendo de sus condiciones y características, es decir, los elementos del entorno general están fuera del control de las instituciones y afectan a toda la industria, no obstante, su entendimiento permitirá generar estrategias que permitan reaccionar con antelación a dichos factores y por ende se dice que cada organización recibirá el impacto heterogéneamente dependiendo de su grado de pro actividad.

El entorno general se puede clasificar en diferentes dimensiones, las cuales, serán objeto de análisis, según la tipología Kast y Rosenzweig (1992:49).

❖ La dimensión económica. Está relacionada con el comportamiento de la economía, el flujo del dinero y de bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional.

❖ La dimensión social, cultural y demográfica. Es la relacionada con los factores que afectan el modo de vivir de la gente e incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura).

❖ La dimensión tecnológica: es la relacionada con el desarrollo de las máquinas, herramientas, procesos, materiales, etc.



- ❖ La dimensión político – legal: es la que se refiere al uso y asignación del poder en relación a los gobiernos nacionales, departamentales y municipales, los órganos de representación y decisión política (normas, leyes, reglamentos), sistemas de gobierno, etc.
- ❖ La dimensión geográfica y medioambiental: es la que se refiere a la ubicación, el espacio, la topografía, el clima, la flora y fauna, los recursos naturales.

Para determinar las oportunidades y amenazas que pueda tener la cooperativa objeto de este trabajo, metodológicamente se utilizara la matriz denominada por Serna (2008) como Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio – POAM. La evaluación del impacto se realizará utilizando la matriz de EFE como la denomina Davis (2003).

Para realizar la matriz de evaluación externa de la administración estratégica consiste en construir una matriz EFE, este permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva para tomar decisiones con respecto a lo evaluado.

- ❖ **Análisis interno.** Es el estudio de los factores claves que en su momento han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de este desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

Este análisis comprende aspectos tales como su recurso humano, tecnología, estructura formal, red de comunicación formal e informal, capacidad financiera, entre otros. El análisis organizacional permite identificar las fortalezas para impulsarlas y las debilidades para eliminarlas o corregirlas, además es factible realizarlo, utilizando modelos teóricos, tales como, el análisis de la áreas funcionales, la cadena de valor de Porter (1985), la cadena de valor extendida de Kaplan y Norton (1996), los factores críticos del éxito, el modelo de las 7s de Mckinsey y el análisis de capacidades

medulares de Hamel y Prahalad (1994). En nuestro caso se utilizará la metodología de las áreas funcionales.

Metodológicamente se la Matriz de Capacidades Internas – PCI postulada por Serna (2008) Para realizar la matriz de evaluación interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento sirve para formular estrategias, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico, no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente.

❖ **Análisis competitivo o sectorial.** Incluye el estudio del sector de actividad económica - SAE y se emplea teóricamente el Modelo de las Fuerzas Competitivas propuesto por Michael Porter (1980), donde se afirma que la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. El aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten. Las cinco fuerzas que intervienen en un sector industrial, se basan en los principales elementos del mercado que son:

- Productos sustitutos
- Nuevos entrantes o competidores
- Competidores existentes
- Poder de negociación de clientes
- Poder de negociación de proveedores

Se vuelve indispensable en esta tercera fase: obtener y procesar información acerca del entorno para identificar oportunidades, amenazas, condiciones, fortalezas y debilidades de la organización.



❖ **Análisis DOFA Diagnóstico estratégico.** DOFA es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas; la matriz DOFA es una importante herramienta de conciliación en tanto que es un método de análisis del Diagnóstico Estratégico a nivel global, como método, ayuda a determinar si la organización está en capacidad de desempeñarse en su medio, de forma que entre más competitiva sea ante los competidores mayores posibilidades de éxito tendrá.

La matriz DOFA ayuda al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades, y por ende, conduce a la organización hacia la formulación de cuatro tipos de estrategias (las cuales se pueden enmarcar en una serie de opciones estratégicas de común aplicación en los diversos tipos de organizaciones) que permitan aprovechar las oportunidades, potencializar las fortalezas, prevenir las debilidades y anticiparse a tiempo de las amenazas, estas son:

✓ Las estrategias FO (Fortalezas – Oportunidades): son aquellas que utilizan las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades derivadas de las tendencias y acontecimientos externos.

✓ Las estrategias DO (Debilidades – Oportunidades): son aquellas que tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas, estas estrategias se dirigen a superar ciertas debilidades internas que no le permiten explotar ciertas oportunidades del entorno.

✓ Las estrategias FA (Fortalezas – Amenazas): son aquellas que utilizan las fortalezas internas para evitar o reducir el efecto de las amenazas del entorno.

✓ Las estrategias DA (Debilidades – Amenazas): son estrategias defensivas dirigidas tanto a reducir las debilidades internas y a evitar las amenazas del entorno.

No obstante, el propósito de esta herramienta de conciliación es generar estrategias viables y por tanto no todas las estrategias generadas serán las que se implementarán,

sino que serán aquellas que más se ajusten y se dirijan al cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la organización. Con la finalidad de seleccionar las estrategias que den cumplimiento a los objetivos, se podría utilizar la siguiente matriz de correlación “estrategias – objetivos”.

Finalmente en la cuarta y quinta fase, es importante resaltar que cada estrategia seleccionada para dar cumplimiento al direccionamiento estratégico de la organización, se convierta en un proyecto estratégico, estos deben ser pocos pero vitales (se aconseja no más de cinco, con el fin de facilitar su monitoria y control) y se convierten en los factores claves de éxito de la institución.

❖ **Estrategias Funcionales.** Permiten direccionar las actividades que hace una organización en cada una de sus áreas funcionales, posibilitando a la vez, ejecutar la estrategia corporativa y la estrategia de negocios

❖ **Plan operativo.** Actividad repetitiva que no está comprendida en los planes estratégicos de corto plazo, es un instrumento de gestión para cumplir objetivos y desarrollar a la organización; permite indicar las acciones a realizar, establecer plazos de ejecución para cada acción, definir el presupuesto necesario y nombrar responsables de cada acción, además, sirve para realizar el seguimiento necesario a todas las acciones y evaluar la gestión anual, semestral, mensual, según se planifique.

2.2 MARCO REFERENCIAL

COONFIE, es una entidad financiera del sector Cooperativo que por iniciativa de los educadores del departamento del Huila, fue fundada en el año 1944 bajo el nombre de Cooperativa del Magisterio del Huila, COOMAGISTERIO, prestando exclusivamente los servicios de ahorro y crédito a los docentes Huilenses. El 17 de Marzo de 1949 mediante Resolución del Dancoop adquiere su personería jurídica legalizando de esta forma los servicios que hasta la fecha venía ofreciendo adicionalmente las líneas de crédito para electrodomésticos y otros.



En 1980 se inicia la gestión para la apertura de las sucursales en los municipios de Garzón, Pitalito y La Plata y en 1990, las agencias de Gigante y Algeciras, contribuyendo significativamente en el desarrollo de la economía en nuestra región sur colombiana y



áreas de influencia, mediante un ambicioso portafolio de productos y servicios financieros con tecnología de punta y comunicación satelital, fortalezas que nos han permitido en el 2012 cumplir 63 años de Credibilidad y Confianza entre nuestros asociados.

Con la expedición de la ley 79 de 1998, COONFIE se convierte en Cooperativa Financiera, reformando los estatutos y a partir de 1991 autorizada por el DANCOOP mediante resolución No. 1066, cambia su razón social como “COOPERATIVA NACIONAL EDUCATIVA DE AHORRO Y CREDITO “COONFIE”, permitiendo además el ingreso de asociados independientes, empleados y empresarios, fundamentado su actividad en la prestación de servicios financieros de Ahorro y Crédito.

Capta el ahorro social mediante aportes mensuales a capital, depósitos en cuentas de ahorro y certificados de ahorro a término CDAT y ofrece una variedad de líneas de crédito a bajos intereses en emergentes, libre inversión, recreación, salud, educación, empresarial, convenios interinstitucionales, capacitación y recaudos de servicios públicos, de salud y pagos de nóminas en nuestras oficinas ubicadas en la ciudad de Neiva.

La cooperativa tiene sedes: Algeciras, Garzón, Gigante, La Plata, Neiva-Centro (dirección general), Neiva-Norte, Neiva- Sur, Pitalito, Florencia y Popayán.

❖ MISIÓN

“En COONFIE movilizamos el ahorro para atender las necesidades de crédito en procura del mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo sostenido de las comunidades de influencia”.

❖ VISION

“COONFIE Cooperativa líder en ahorro y crédito con calidad de servicio y el más alto grado de confianza”

❖ VALORES CORPORATIVOS

Credibilidad: Nuestras acciones deberán ser ejecutadas con sinceridad de manera que generen la confianza a nuestros asociados y compañeros, brindando información completa y veraz sobre todos los eventos que tenga impacto en nuestro desarrollo como cooperativa

Ayuda Mutua: Mantener una interrelación de apoyo, de trabajo individual en función de las metas comunes.

Responsabilidad: Nivel de desempeño en el cumplimiento de las actividades para el logro de metas sintiendo un compromiso moral con los asociados y compañeros.

Igualdad: Todos los asociados, directivos y funcionarios tienen igualdad de derechos y deberes.

Solidaridad: Brindar apoyo, cooperar en la solución de problemas de los asociados, la familia y la comunidad.

Equidad: Cada persona merece ser tratada con respeto y dignidad, sin tener en cuenta la raza, religión, sexo, origen o puesto de trabajo dentro de la cooperativa y fuera de ella.



Respeto: En nuestra cooperativa prevalece el respeto a la dignidad humana y complementariamente el respeto a las normas y reglas establecidas en beneficio de todos.

2.3 MARCO LEGAL

En el marco legal se analizarán de forma breve y concisa las diferentes reglamentaciones que respaldan y regulan el funcionamiento de las cooperativas.

La economía solidaria, según la alianza cooperativa internacional, la define como una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

Muchos entes, económicos, financieros y políticos y sociales coinciden en que el sistema financiero solidario es de vital valor en la economía moderna, ya que entre otras funciones, de mucha importancia en la economía de un país, canaliza el dinero de los ahorradores a los inversionistas quienes lo utilizan para generar mayor producción en los distintos sectores de la economía y en especial del beneficio propio del asociado.

En la línea de microfinanzas¹ hay un marcado interés por conocer más la función del sector solidario de la economía debido al crecimiento y fortalecimiento que durante los últimos años se ha venido presentando en nuestro contexto. Su incorporación en la vida financiera de la sociedad ha sido inminente; sus dinámicas económicas, políticas y sociales han permitido la afiliación de la población marginada y también cansada de los servicios financieros tradicionales.

¹La definición de microfinanzas podría explicarse como la provisión de servicios financieros a personas o grupos de muy bajos ingresos y por ende, sin acceso al sistema bancario tradicional. Las microfinanzas incluyen varios tipos de servicios como ahorros, seguros, remesas y microcréditos, entre otros productos de mayor especialización financiera dirigidos a la población en la base de la pirámide. La mayoría de estas instituciones del sector se han dedicado al microcrédito, que son préstamos muy pequeños que permiten a las personas que no poseen garantías reales exigidas por la banca convencional iniciar o ampliar su propio emprendimiento y aumentar sus ingresos.

Alguna de las leyes que respalda esta economía solidaria son la Ley 454 del 4 de agosto de 1998, artículo segundo (Emanado por el Congreso de la República de Colombia) define y determina el marco conceptual que regula la economía solidaria en Colombia. La Economía Solidaria al sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía.

Asimismo, en el artículo 3° cuando expresa la intención de promoción y fortalecimientos de dichas asociaciones manifiesta el interés que existe por “la protección, promoción y fortalecimiento de las cooperativas y demás formas asociativas y solidarias de propiedad como un sistema eficaz para contribuir al desarrollo económico, al fortalecimiento de la democracia, a la equitativa distribución de la propiedad y del ingreso y a la racionalización de todas las actividades económicas, en favor de la comunidad y en especial de las clases populares.

Igualmente, otra ley que soporta esta empresas solidarias es La Ley General del Cooperativismo Ley 79 de 1988, que define las orientaciones básicas del reconocimiento de la figura empresarial cooperativa en Colombia, sigue siendo su marco regulatorio. La declaratoria que hace acerca de que el ejercicio del cooperativismo es de interés común, representó un adelanto a la Constitución Política del año 1991 y es, a juicio de Maestro Carlos Uribe Garzón “una sana orientación sobre lo que debe ser en un país democrático las relaciones entre el Estado y las Cooperativas”. Además, se entiende como actividad financiera la captación de depósitos, a la vista o a término de asociados o de terceros para colocarlos nuevamente a través de préstamos, descuentos, anticipos u otras operaciones activas de crédito y, en general, el aprovechamiento o inversión de los recursos captados de los asociados o de terceros.



3. CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA

En este capítulo recopilaremos todos los elementos, fuentes y metodologías que influyeron en el desarrollo metodológico del plan estratégico de “COONFIE”

3.1 Diseño de la investigación

El diseño dentro de la investigación cualitativa es un diseño que surge también sobre la marcha de la investigación. Esto quiere decir, que el diseño puede cambiar según se va desarrollando, lo encuentro de la información me va llevando a tomar decisiones en función de lo que se descubriendo. Todo esto en aras de que la investigación tenga como base la realidad y los puntos de vista de los participantes, los cuales no se conocen ni comprenden al iniciar el estudio.

3.1.1 Tipo de investigación

El tipo de estudio que se utilizó fue investigación descriptiva, debido a que se necesitó una comprensión de los factores que influyen en el problema de la cooperativa. También se utilizó una investigación exploratoria, ya que se tenía escaso conocimiento de la temática a investigar, y por esto fue necesario recolectar datos secundarios para los cuales se acudió a fuentes como textos, internet y entrevistas informales con los directivos, funcionarios, asociados y clientes.

Este tipo de investigación nos ayudó a comprender mejor el problema y fue la base para el desarrollo de la investigación; además nos facilitó identificar un sobre lo que realmente quiere la cooperativa para su futuro y poderlo plasmar en este trabajo.

3.1.2 Fuentes de información

❖ **Datos Primarios.** La fuente primaria escogida para llevar a cabo la investigación fue, la entrevista personal ya que ésta es una técnica directa que elimina la influencia de competidores y podemos obtener información de primera mano ya sea por los directivos de la cooperativa o por sus funcionarios.

Además permitió conocer el contexto, la actitud y disposición de las personas a quienes entrevistamos con respecto al desarrollo del plan estratégico.

❖ **Datos Secundarios.** Para acceder a datos secundarios fue necesario acudir a fuentes de la web que proporcionarán información relacionada con el problema de investigación, y otros puntos relacionados con el trabajo, permitiendo avanzar en la comprensión del mismo.

3.1.3 Elementos utilizados para la recolección de información

Para la recolección de los datos primarios fue necesaria la disponibilidad de tiempo e información que me brindó el Señor Néstor Bonilla Ramírez, gerente general de la cooperativa, además los subgerentes que con sus conocimientos me permitieron recolectar más información en cada una de sus áreas.

Del mismo modo, los funcionarios, asociados y clientes me permitieron a través de sus comentarios y opiniones aportaron a este trabajo toda la información necesaria.

Para la recolección de los datos secundarios me base en:

- Fuentes bibliografías
- Investigaciones hechas a los competidores
- Información de la web



4. DESARROLLO DEL TRABAJO

En este capítulo se evidencia el alcance de los objetivos ya planteados a través de la elaboración del direccionamiento estratégico. En el análisis estratégico se evaluarán las variables internas y externas por medio de la matriz *DOFA*, donde se verán reflejadas las oportunidades, amenazas, las debilidades y fortalezas de la cooperativa. De igual forma, se plantearán las estrategias funcionales para llegar a los planes operativos en los cuales se podrá evidenciar finalmente la propuesta para la cooperativa.

4.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Por medio de la encuesta realizada a algunos directivos, empleados y asociados llevadas a cabo en el mes abril de 2013, se logró recopilar información y opiniones acerca del direccionamiento actual.

4.1.1 Cultura organizacional

La cultura organizacional de COONFIE LTDA tiene varios aspectos destacables, entre ellos está que la mayoría de sus funcionarios llevan mucho tiempo laborando en la cooperativa y comparten un gran trabajo en equipo para brindarles a los asociados el mejor servicio. También se muestra una relación cerca y comprometida entre los directivos y la cooperativa viéndose reflejado en su desempeño y crecimiento de esta. Además se mantiene un constante ambiente cooperativo que ayuda a que los mismos asociados se sientan bien tanto con los servicios se prestan y con la atención de los funcionarios mostrando así que su principal función está orientada siempre hacia las personas en este caso hacia los asociados. La comunicación clara ha sido uno de los elementos claves de éxito que ha permitido a la cooperativa el crecimiento tanto interno como externo, siendo una cultura generada y transmitida desde los mismos directivos y funcionarios, además lograr con esto resolver cualquier tipo de conflicto.

A continuación se presenta una propuesta como mejoramiento en el direccionamiento estratégico, basando su construcción en la información anteriormente mencionada. De acuerdo con la misión y visión, la cooperativa no establece un elemento que la haga diferente o atractiva con respecto a su competencia, además muestra de una manera muy confusa su razón de ser, su mercado objetivo, es por esto que a través de la encuesta que se muestra en el Anexo 1 realizada a los funcionarios, directivos y asociados conoció la opinión acerca de cómo ven a la cooperativa en un futuro, aportes que apoyan la propuesta de direccionamiento estratégico.

4.1.2 Visión Propuesta

VISIÓN

“Ser una cooperativa de ahorro y crédito líder en Colombia, comprometida con la confianza de nuestros asociados y sus familias para brindarles siempre un bienestar económico y social”.

4.1.3 Misión Propuesta

MISIÓN

“En COONFIE educamos y promovemos entre los asociados y sus familias el ahorro, además ofrecemos servicios financieros que suplen sus necesidades crediticias logrando de esta forma mejorar el bienestar económico, social y la calidad de vida para crecer juntos como cooperativa”



4.1.4 Principios y Valores

COONFIE actuará siempre con IGUALDAD ante todos nuestros asociados, trabajadores y competidores respetando así sus derechos sin que exista algún tipo de discriminación.

COONFIE actuará siempre SOLIDARIDAMENTE ante todos nuestros asociados ayudándolos CORDIALMENTE en las situaciones que requieran de nosotros y disponiendo nuestros servicios a su beneficio.

COONFIE siempre actuará con HONESTIDAD teniendo un comportamiento adecuado, correcto, justo y desinteresado, garantizando así, la CONFIANZA, la confidencialidad y la lealtad de todos nuestros asociados.

COONFIE cumplirá con CALIDAD en sus servicios para satisfacer cada día los deseos y exigencias de nuestros asociados y, con EFICIENCIA, para optimizar los recursos utilizados en nuestras operaciones.

COONFIE actuará siempre con EXCELENCIA EN EL SERVICIO ofrecido a nuestros asociados para que se sientan a gusto en nuestra cooperativa y en lo que hacemos a diario.

4.1.5 Políticas

- ✓ Promovemos la capacitación constante entre los funcionarios para generar una ventaja competitiva interna
- ✓ Fomentamos constantemente la cultura del cooperativismo entre nuestros asociados
- ✓ Incentivamos el amor por la cooperativa a nuestros asociados y funcionarios

- ✓ Fortalecer la calidad en la prestación de servicio al asociado
- ✓ Generamos y promovemos la comunicación clara dentro de la cooperativa

4.1.6 Objetivos Corporativos

Para dar cumplimiento a la misión y visión durante los próximos años y enmarcados dentro de los principios y valores, COONFIE deberá cumplir con los siguientes objetivos corporativos:

Objetivo de crecimiento

- ✓ Extender a largo plazo sus agencias en el centro y sur occidente colombiano logrando así consolidar el mercado en Bogotá (Cundinamarca), Puerto Rico (Caquetá) y Cali (Valle del Cauca) para poder así ofrecer y desarrollar un servicio de excelencia y calidad a los nuevos asociados.

Objetivo de desarrollo de talento humano

- ✓ Promover el desarrollo y motivación de los funcionarios para trabajar conjuntamente con la cooperativa en el crecimiento de ésta.
- ✓ Buscar continuamente capacitaciones que ayuden en el trabajo de los funcionarios para permitir el crecimiento en las labores y aportar todos estos conocimientos a la cooperativa.

Objetivo de captación de asociados

- ✓ Incrementar el número de asociados con la ayuda de las nuevas agencias, convenios e incentivos para ellos.



- ✓ Incentivamos diferentes campañas publicitarias que atraigan nuevos asociados y afiance a los ya existentes con el fin de promover nuestros servicios.

Objetivo de tecnología e innovación

- ✓ Mejorar la arquitectura de hardware de toda la cooperativa.
- ✓ Cambiar el CORE de negocio a un ambiente web para que los asociados puedan acceder a muchos servicios a través de este.

Objetivo de calidad y servicio al cliente

- ✓ COONFIE desarrollará programas de medición y mejoramiento del servicio a los asociados para garantizar su total satisfacción.

Objetivo de desarrollo interno

- ✓ Mejorar las instalaciones para comodidad de nuestros funcionarios, permitiendo que su desempeño aumente con la comodidad de su lugar de trabajo.
- ✓ Ambientar adecuadamente las instalaciones en cuanto a la atención de los asociados y clientes para que se sientan acogidos en nuestra cooperativa.

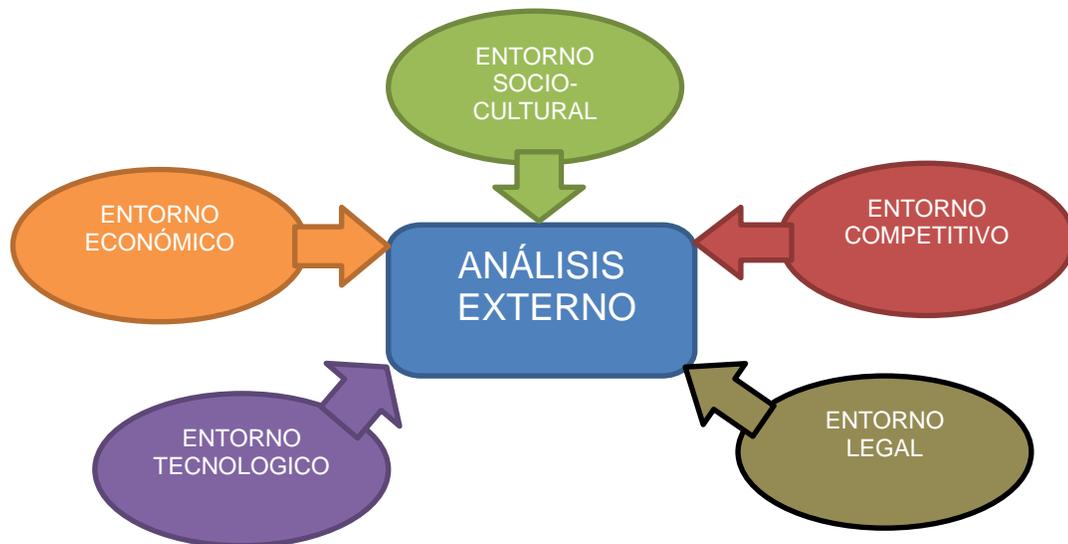
4.2 DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO

Los componentes de esta investigación son el análisis interno, externo y específico que corresponde al análisis competitivo de la organización. Tanto el análisis interno como el externo fueron realizados con información suministrada por los directivos, funcionarios y asociados, dicha información se obtuvo con entrevistas informales y de forma personal con cada uno de los actores de la empresa. El análisis estratégico está enfocado al objetivo de la empresa buscando la solución del problema del presente plan.

4.2.1 Análisis Externo

Para el análisis externo se realizaron estudios para determinar las amenazas y oportunidades que pueden afectar el desempeño de la cooperativa, en la Figura 2 se muestran las dimensiones analizadas para tal fin.

Figura 2
Dimensiones del análisis externo



Fuente: Propia del estudio

4.2.1.1 Entorno económico

Uno de los principales objetivos que tiene COONFIE es la captación de nuevos asociados y la otorgación de diferentes tipos de créditos a éstos; para así lograr, un mayor reconocimiento a nivel competitivo en el servicio y los beneficios, el fin expandirse en el territorio nacional. Para ello, se analizará algunos de los principales factores influyentes en el entorno económico de la cooperativa.



❖ **PIB de Colombia.** Según un boletín del DANE los resultados generales que arrojaron los análisis del 2012 fueron que el producto interno bruto de la economía colombiana creció en 4,0% con relación al año 2011. De igual forma, el PIB creció en 3,1% en el cuarto trimestre, comparado con el mismo trimestre del año anterior. En la Tabla 1 se muestra la evolución del PIB en Colombia.

Tabla 1
Evolución del PIB en Colombia

EVOLUCION DE LA ECONOMIA COLOMBIANA 2001 - 2012 (PIB)	
AÑOS	VARIACION POR-CENTUAL (%)
	TOTAL AÑO
2001	1,7
2002	2,5
2003	3,9
2004	5,3
2005	4,7
2006	6,7
2007	6,9
2008	3,5
2009	1,7
2010	4,0
2011	6,6
2012	4,0

Fuente: DANE – Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

❖ **PIB del Huila.** Según el informe de Coyuntura Económica Regional (ICER) 2011 “el PIB del departamento del Huila, se registró en la década 2001 - 2010 una tendencia creciente. Se destacó el año 2004 cuando se presentó una variación de 13,9%; sin embargo, en 2003 se produjo una caída de 5,2%. A demás en el Huila, la inversión neta en sociedades aumentó en 2011 debido básicamente a que la

liquidación de empresas descendió anualmente en forma substancial (-79,4%), mientras que el capital aportado por las firmas constituidas se redujo en 2,9%, en tanto que las reformas de capital cayeron en 17,8%”. Según el DANE en el ICER sobre las operaciones activas del sector financiero en el Huila, según la Tabla 2, superaron el consolidado del año anterior en 21,5%, donde Neiva centralizó 69,4% de los recursos colocados. Por su parte, las captaciones fueron superiores en 18,0% frente a 2010, y en la capital huilense se captó 76,3% del total de recursos.

Este factor nos da un impacto positivo ya que nos muestra una gran oportunidad para la cooperativa, porque al analizar estos datos no muestra un incremento en la producción y por ende en el ingreso bruto del departamento del Huila como se muestra en la Tabla 2, mejorándose las perspectivas económicas globales del mercado para todos los sectores económicos.

Tabla 2
Evolución del PIB del Departamento del Huila

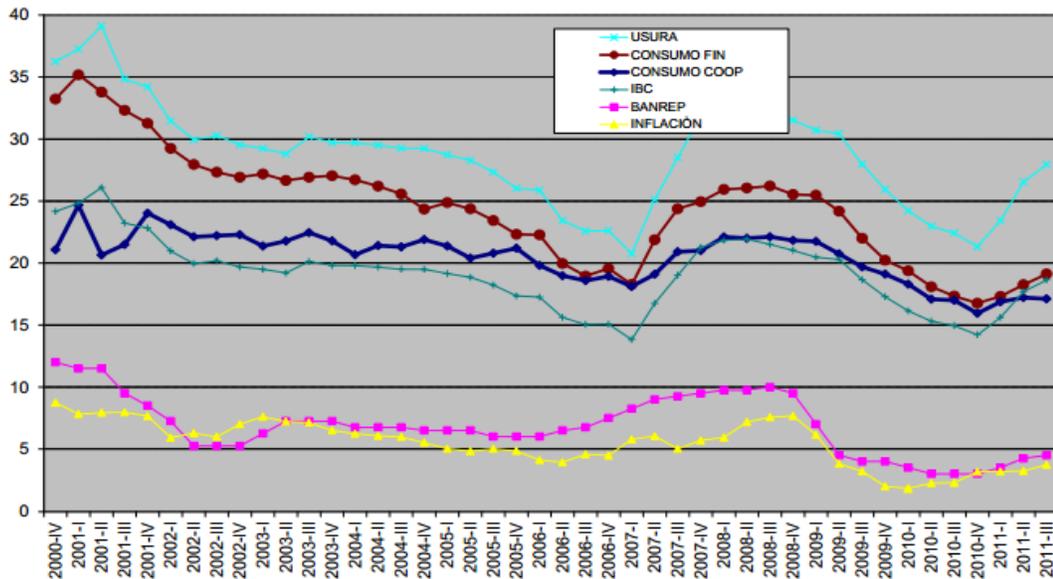
<i>AÑO</i>	<i>VALOR PIB</i>
2000	\$3.873
2001	\$3.970
2002	\$4.438
2003	\$4.634
2004	\$5.768
2005	\$6.274
2006	\$6.781
2007	\$7.500
2008	\$8.870
2009	\$9.033
2010	\$10.043
2011	\$11.477

Fuente: DANE. Las cifras están en precios corrientes y en miles de millones de pesos.



❖ *Tasa de Interés en el Sector Cooperativo de Colombia.* Según un documento elaborado por Confecoop, como se muestra en la Figura 3, que habla sobre las tasas de interés en el sector cooperativo colombiano hace un resumen general que muestra el desarrollo que ha tenido la economía durante las últimas décadas y los cambios que se generaron para llegar a las tasas de interés que se manejan actualmente.

Figura 3
Evolución de las tasas de interés de consumo del sector financiero, consumo del sector cooperativo, usura, interés bancario corriente, tasas de intervención del Banco de la Republica y tasas de inflación



Fuente: Documento “las tasas de interés en el sector cooperativo Colombiano”
 Confecoop

El análisis general que hace Confecoop (2012:47), hace énfasis en la evolución y los beneficios que las cooperativas manejan respecto a sus tasas de interés. En el afirma que:

La revisión de las series estadísticas de las tasas promedio activas y pasivas, evidencian que el sector cooperativo con actividad financiera, presenta un comportamiento en materia de tasas de interés menos volátil que el sistema

financiero en su conjunto. Lo anterior pone de manifiesto un sector claramente diferenciado, que por diversas razones, maneja estructuras de tasas de interés que en algunos momentos se apartan del comportamiento del sistema financiero en su conjunto.

La evolución de las tasas de interés por tipo de colocación muestra que el sector financiero cooperativo ha alcanzado un mayor grado de desarrollo, especialización y posicionamiento atribuibles a factores como la regulación, la supervisión, la capacitación, la mejora en la gestión, los programas de gobierno y la actividad gremial, entre otros.

Se pone de manifiesto que el sector cooperativo financiero, desde el punto de vista social, contribuye a una mejora en el bienestar de la población vía la tasa de interés toda vez que las tasas de colocación durante la década siempre estuvieron por debajo de las tasas promedio de consumo del sistema financiero. Igualmente, para los vinculados que tienen la posibilidad de ahorrar e invertir, el sector cooperativo durante la mayor parte de la década a ha remunerado mejor el ahorro que el sector financiero tradicional.

Para la cooperativa COONFIE, por ser una entidad financiera, es de vital importancia mantener en constante actualización las tasas de interés tanto de captación como de colocación, ya que permiten a la cooperativa mantenerse competitivamente y generar rentabilidad a los mismos asociados.

Además, se hace mención que dentro de la cooperativa existe un grupo de personas conformada por algunos directivos, llamados el *comité de tasas*, el cual mensualmente se reúnen para evaluar y fijar las tasas que permiten a la cooperativa competir en el mercado que se desarrollan.

Las tasas de interés que afectan a las cooperativas de este tipo son las emitidas por los bancos para que las personas puedan adquirir créditos ya que con la ayuda de las



nuevas políticas del gobierno nacional las han favorecido y ha permitido que disminuya y sea más atractiva para todas las personas haciendo que prefieran adquirir créditos en estas entidades.

❖ **Sistema financiero Colombiano.** Este factor es uno de los más importantes dentro de la economía, ya que permite canalizar el ahorro hacia la inversión, por este motivo el sistema financiero juega un papel muy importante en la vida económica y productiva de cualquier país.

Según la Superfinanciera en un comunicado a cerca de la actualidad del sistema financiero colombiano realizado en febrero de 2013 estipula:

El incremento en las cuentas de ahorro y en los certificados de depósito a término (CDT), permitió que los ahorros de los colombianos ascendieran en febrero de 2013 a \$242.09 billones, registrando un crecimiento real anual de 14.88%. De igual forma, los recursos depositados por las personas en los fondos de pensiones obligatorias se incrementaron, llegando en el mes de referencia a un nivel de \$130.65 billones. Por su parte, los establecimientos de crédito presentaron una razón de solvencia de 17.96%², superior al mínimo regulatorio (9%), lo que señala que estas entidades cuentan con el respaldo patrimonial necesario para responder ante las pérdidas que se puedan generar en el desarrollo de su actividad (...) la cartera de créditos tuvo un incremento real anual de 13.34%, tasa menor a la registrada doce meses atrás (16.28%), al ascender en febrero a \$250.67 billones. Cabe mencionar que frente a enero de 2013, el ritmo de crecimiento real anual aumentó en 21 puntos básicos. De otro lado, el saldo total de provisiones se ubicó en el mes de referencia en \$11.62 billones superando a la cartera vencida total que ascendió a \$7.69 billones. De esta forma, el indicador de cubrimiento alcanzó un nivel de 151.12%, lo que indica que por cada peso de cartera vencida, los EC cuentan con \$1.51 para cubrirlo.

❖ **El salario mínimo.** El salario mínimo legal vigente para el año 2013 aumentó en 22.800 pesos, que benefició alrededor de 11 millones de colombianos. El Gobierno Nacional dispuso de una aumento de 4,02% del salario mínimo, al dejarlo en 589.500 pesos. Por su parte, el auxilio de transporte pasó de 67.800 a 70.500 pesos y todo esto empezó a regir en el mes de enero del presente año (2013).

Este factor tiene un impacto positivo en la cooperativa ya que ante los incrementos de la inflación, en lo que respecta al salario mínimo, podría existir una mayor estabilidad en el mercado laboral y se puede acceder a obtener un talento humano de mayor calidad beneficiando a la cooperativa y a sus asociados. También puede tener un impacto negativo si tomamos en cuenta que los gastos en el personal en promedio están aumentando más que otros factores que afectan a las cooperativas.

❖ **Índice de desempleo.** En el último boletín de prensa elaborado por el DANE el día 27 de marzo de 2013 muestra los principales indicadores del mercado laboral en el cual sus resultados fueron: la tasa de desempleo de 11,8% sobre el total nacional. Durante el último trimestre evaluado que comprende de diciembre 2012 a febrero 2013 los resultados fueron:

✓ La tasa global de participación fue de 64%, la de ocupación 56,9% y la de desempleo 11,1%.

✓ La posición ocupacional que registró la mayor participación de ocupados fueron los trabajadores por cuenta propia con un 43,2%.

✓ La tasa de desempleo de los jefes de hogar fue del 6%

Esto demuestra que a nivel nacional aún existe un alto porcentaje de desempleo lo cual genera una disminución en el poder adquisitivo de la población y en los diferentes mercados.



❖ **Tasa de desempleo en Neiva – Huila.** Según un artículo del periódico la Nación publicado el día primero de febrero de 2013, comenta sobre la tasa de desempleo que actualmente afecta a la ciudad de Neiva con los siguientes datos: “durante el trimestre móvil octubre-diciembre de 2012, el desempleo en la capital del Huila bajó. En la pasada medición el indicador se ubicó en 11,8 %. Al cierre del 2012 la tasa de desempleo en Neiva disminuyó.

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, reveló que en la capital del Huila la tasa de desocupación durante el trimestre móvil octubre-diciembre del año pasado se ubicó en 11,2 %, indicador menor comparado con los resultados registrados durante septiembre-noviembre, periodo en que llegó a 11,8 %.

El DANE destacó además que la tasa de ocupación en dicho trimestre móvil llegó a 57,8 %, mientras que la tasa de subempleo se situó en 37,5 %. El porcentaje que actualmente muestra el DANE no presenta una crisis en cuanto al número de desempleados en la ciudad y, analizando este factor, podemos pensar que no afecta a la cooperativa más bien la beneficia ya que el gran porcentaje de tasa de ocupación hace que aumente el poder adquisitivo de la población y de los mercados en los diferentes sectores, más aun, pensando que estas personas pueden pensar en ahorrar.

4.2.1.2 Entorno tecnológico

Las tecnologías de la información ayudan a coordinar recursos, actividades y personas que interactúan en las relaciones que la cooperativa mantiene con las diferentes partes, además el intercambio de la información con los diferentes agentes como son asociados, proveedores, clientes y funcionarios, entre otros, hace que su relación sea más estrecha y se mantenga actualizada.

Las tecnologías que ayudan a la realización de las actividades diarias de la cooperativa son:

✓ *Internet y la disponibilidad de un correo interno.* Esta modalidad hace que el costo de medios de comunicación tanto interno como externo disminuya, además proporciona ventajas en la obtención de información, noticias o comunicados todo gracias a su rapidez y precisión.

✓ *La página web de la cooperativa.* Ofrece información básica de la cooperativa disponible al público en general, se mantiene actualizada y con contenidos entendibles para que cualquier persona conozca sobre la historia, la cooperativa, su función, servicios y beneficios que ofrece. Las publicaciones, promociones o campañas publicitarias que se hacen en la cooperativa se muestran constantemente por este medio ya que es uno de los más efectivos al informar a diferentes personas y hacerlo en cualquier momento. También a través de este medio se atienden quejas, comentarios o sugerencias que algún asociado, cliente o proveedor deseen hacer.

✓ *Programas informáticos.* Estos programas de los cuales dispone la cooperativa ORDENAMIENTO DE PROCESOS AUTOMATIZADOS (OPA) permiten que el funcionamiento interno sea más óptimo, en cuanto a sus actividades, ya que agiliza las tareas y permite el desarrollo de las funciones a través de este programa. Hoy en día todas las cooperativas, y en general las empresas, con una mínima complejidad cuentan con programas informático de gestión.

Existen diferentes tipos de programas que ayudan en los procesos internos de las empresas en general, entre los cuales están los más básicos que se refieren a procesamiento de transacciones como la contabilidad, facturación, nóminas y los sistemas integrados. El internet, las páginas web, los blogs, entre otros, son oportunidades que fomentan las relaciones entre la cooperativa y terceros, ya que permite mantener información accesible y ayuda a conseguir mejoras en el funcionamiento organizativo y la toma de decisiones.



Para finalizar, hay que decir que el avance de la tecnología, los programas informáticos y el mejoramiento de equipos y acceso a ellos ha avanzado mucho en los últimos años y ha hecho que las empresas estén en constante mejoramiento para que su funcionamiento esté a la par con los cambios que la sociedad exige hoy en día.

4.2.1.3 Entorno legal

En la revista ASCOOP de la Asociación de Cooperativas se encuentra la normatividad referente al sistema cooperativo donde se incluye las leyes y decretos que rigen este sector en Colombia, en la elaboración de algunas de ellas se ha contado con la participación e injerencia de reconocidos líderes del sector.

- ✓ Ley 79 de diciembre 23 de 1988. Actualización de la legislación cooperativa en Colombia.

- ✓ Ley 454 de agosto 4 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 Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, 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.

- ✓ Ley 1233 de julio 22 de 2008. Por la cual se precisan los elementos estructurales de las contribuciones a la seguridad social, se crean las contribuciones especiales a cargo de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado con destino al Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA, el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar – ICBF y a las Cajas de Compensación Familiar; se fortalece el control concurrente y se dictan otras disposiciones.

- ✓ Ley 1391 de junio 18 de 2010. Por la cual se modifica el decreto ley 1481 de 1989 y se dictan otras disposiciones.

- ✓ Decreto 4588 de diciembre 27 de 2006. Por el cual se reglamenta la organización y funcionamiento de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado.
- ✓ Decreto 3553 de septiembre 16 de 2008. Por el cual se reglamenta la Ley 1233 de 2008
- ✓ Decreto 1333 de junio 21 de 1989. Por el cual se establece el régimen de constitución, reconocimiento y funcionamiento de las precooperativas.
- ✓ Decreto 1481 de julio 7 de 1989. Por el cual se determinan la naturaleza, características, constitución, régimen interno, de responsabilidad y sanciones y se dictan medidas para el fomento de los Fondos de Empleados

Cambiando de tema, nos introducimos ahora en las relaciones internacionales, ya que Colombia está enfocada en consolidar y buscar nuevas relaciones internacionales, brindando seguridad y paz; por tanto, se espera que en el corto y mediano plazo se realicen acuerdos con varios países, lo cual favorece a la nación en tanto se genera mayor inversión y apoyo por parte de los países extranjeros.

Los grandes esfuerzos de Colombia por incrementar sus relaciones internacionales, pueden representar nuevas posibilidades tecnológicas, de inversión extranjera y nuevos mercados para los sectores económicos de todos los departamentos del país.

También sobre la ley laboral en Colombia se hace primordial para que los directivos estén al día con los pagos en la seguridad social ya que este es requisito indispensable para el bienestar laboral de sus funcionarios, además las empresas en general deben brindar seminarios a sus empleados de los riesgos profesionales.

La ley laboral del país se hace cada vez más exigente y necesaria para las adecuadas operaciones de las empresas de los diferentes sectores económicos de actividad.



Actualmente la cooperativa dentro del área financiera se rigen por el decreto 2649 de 1993 por el cual se reglamenta la contabilidad general y se expiden los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia. Además s trabaja conjuntamente en la cooperativa para lograr en el futuro aplicar y trabajar con las Normas Internacionales de Información Financiera – NIIF que corresponden a un conjunto único de normas legalmente exigibles y globalmente aceptadas, comprensibles y de alta calidad basados en principios claramente articulados para permitir que la información financiera de las empresas a través del mundo sea uniforme y comparable en un mercado financiero global cada vez más competitivo.

Otro elemento que ha afectado la cooperativa son los cambios normativos que aparecen constantemente y que afectan sus funcionamiento por ejemplo esta la reforma de la ley tributaria Ley 1607 de 2012 en la cual contiene normas en materia de impuestos a personas naturales, impuestos a las sociedades, reforma del impuesto al valor agregado – IVA e impuestos al consumo, ganancias ocasionales y normas anti evasión y anti elusión.

Todos estos cambios que el mercado pide hoy en día como los NIIF y los cambios normativos constantemente por parte de los entes gubernamentales, hacen que sea más dispendioso aplicarlos ya que generan altos costos al implicar nuevo personal, capacitación constante y cambios en las operaciones, además llevar dos contabilidades mientras se cambia totalmente a una para evitar que exista algún error.

4.2.1.4 Entorno sociocultural

El entorno sociocultural es un factor muy importante para la cooperativa ya que a través de su análisis es factible identificar diferentes tipos de mercado para incursionar en ellos; además, se enfatiza en el Departamento del Huila ya que es aquí donde inició la cooperativa y se ha hecho reconocida en la población a través de sus servicios dotados de calidad y confianza.

❖ **Localización.** El departamento del Huila está localizado al suroccidente del país entre los 3°55'12" y 1°30'04" de latitud norte (entre el nacimiento del Río Riachón, municipio de Colombia y el pico de la Fragua, municipio de Acevedo), y los 74°25'24" y 76°35'16" de longitud al oeste del meridiano de Greenwich (entre el Alto de Las Oseras, municipio de Colombia y el páramo de Las Papas, municipio de San Agustín.)

❖ **Área.** Según datos tomados del mapa físico-político de Colombia elaborado por el instituto Geográfico Agustín Codazzi, la superficie del Departamento es de 19.900 Km² que representa tan solo un 1.8% de la superficie total del país. Comparada con la superficie de los demás departamentos, ocupa el 170 lugar, superando a Caldas, Atlántico, Quindío, Risaralda y Sucre.

❖ **Límites.** Al norte limita con los departamentos de Cundinamarca y el Tolima al sur con los de Cauca y Caquetá, al oriente con los departamentos de Meta y Caquetá, y hacia el Occidente con los de Cauca y Tolima.

❖ **Neiva** es la capital del Departamento del Huila, en Colombia. Se ubicada entre la Cordillera Central y Oriental, en una planicie sobre la margen oriental del río Magdalena, en el valle del mismo nombre, cruzada por el río Las Ceibas y el Río del Oro, con una población de 352.859 habitantes según el DANE (2005). Esta es una de las principales ciudades del sur colombiano, ya que es el puerto de conexión para las ciudades capitales de Florencia, Mocoa, Popayán y Pasto.

La variable temperatura siempre guarda cierta relación con la precipitación, de manera que los meses más calurosos son aquellos en que la lluvia es menor, en especial agosto y septiembre, en los cuales la temperatura máxima sobrepasa en la zona urbana los 37°C y los meses más frescos son aquellos considerados como los meses más lluviosos, sobresaliendo abril, noviembre y diciembre, siendo la temperatura máxima oscilante entre los 28° C y los 30° C.

En últimas el Huila es un gran territorio, que además de sus riquezas naturales como el petróleo, sus fuentes hídricas, base de grandes represas como Betania y el Quimbo; que se proyecta como un gran tierra y sociedad progresista y de gran manejo económico.

Para la Cooperativa CONFIE desarrollarse como cooperativa en una ciudad como Neiva y expandirse en el Huila ha sido muy favorable, ya que su crecimiento social y financiero ha sido significativo porque ha recogido un gremio, los docentes, que contribuyen fuertemente en el crecimiento económico de la región. De aquí que el departamento es considerado uno de los que más han crecido en materia económica beneficiando a sus habitantes.

4.2.1.5 Entorno competitivo

❖ *Competencia directa local.* Los competidores actuales del sector financiero específicamente en cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de Neiva, mantienen un nivel de rivalidad calificado en un grado de “equilibrio” con tendencia a incrementarse. El sector se presenta como moderadamente amenazado para las cooperativas actualmente, en tanto que la rentabilidad del sector se puede ver diluida por el nivel de competencia entre los participantes existentes; sin embargo, es de resaltar, que dicho nivel de rivalidad en la actualidad es controlable y manejable para las cooperativas que participan en el sector.

El número de cooperativas existentes en la ciudad de Neiva tiende a ser alto, esto genera una alta competencia entre ellas por acceder a los asociados. Según la superintendencia de la Economía Solidaria en los últimos estados financieros de mayo de 2013 las entidades solidarias que están registradas y que son principales competidores de la cooperativa COONFIE son:



✚ COOPERATIVA LABOYANA DE AHORRO Y CREDITO (COOLAC LTDA.) ESPECIALIZADA DE AHORRO Y CREDITO. Esta cooperativa actualmente cuenta con 14831 asociados y 39 empleados. “COOLAC LTDA es una empresa de la economía solidaria, creada para el mejoramiento social y económico de sus asociados y comunidad en general, presentamos nuestra guía de productos y servicios con amplio portafolio en varios campos tales como ahorros, créditos y otros servicios”.

✚ COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN MIGUEL (COOFISAM) ESPECIALIZADA DE AHORRO Y CREDITO. Actualmente cuenta con 44010 asociados y 86 empleados. “La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel COOFISAM, es una empresa asociativa sin ánimo de lucro creada y mantenida por el acuerdo libre de sus asociados como empresa especializada de naturaleza cooperativa, actúa como elemento de integración social y como instrumento económico, cuyo fin principal es proveer servicios financieros y complementarios, de óptima calidad, que contribuyan a las satisfacción de las necesidades de sus asociados y de la comunidad para su mejoramiento y progreso. Su ámbito de operaciones comprende todo el territorio nacional y puede en consecuencia establecer en cualquier lugar de la geografía nacional dependencias administrativas o de servicios”

✚ COOPERATIVA LATINOAMERICANA DE AHORRO Y CREDITO (UTRAHUILCA) ESPECIALIZADA DE AHORRO Y CREDITO. Según su último reporte financiero a la Supersolidaria, esta cooperativa actualmente cuenta con 165557 asociados es la mayor competencia que tiene actualmente COONFIE por la cantidad de asociados que tiene además de ser líder entre las cooperativas especializadas de ahorro y crédito, también cuenta con 233 empleados. “Esta es una empresa cooperativa especializada en ahorro y crédito, enmarcada en la filosofía y doctrina de la economía solidaria, practicante de los principios y valores cooperativos; siendo autogestionarios y generando unos resultados económicos y sociales equilibrados; se presenta como la mejor alternativa social y comunitaria del Surcolombiano, su objeto social es contribuir al mejoramiento constante de la calidad de vida de sus asociados, de sus familias, al desarrollo integral comunitario y a la

creación de un sistema de organización social, empresarial y productivo incluyente basado en la filosofía del cooperativismo”

✚ COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DEL FUTURO (CREDIFUTURO) ESPECIALIZADA DE AHORRO Y CREDITO. Esta cooperativa cuenta con 8446 asociados y 21 empleados. “CREDIFUTURO es una persona jurídica de derecho privado, empresa asociativa sin ánimo de lucro, especializada en ahorro y crédito. La función principal de CREDIFUTURO consiste en adelantar actividad financiera exclusiva con sus asociados; de responsabilidad limitada, de número de asociados y patrimonio social variable e ilimitado, regida por los principios universales y la doctrina del cooperativismo”.

✚ COOPERATIVA FUTURISTA DE AHORRO Y CREDITO DE NEIVA LTDA. (COFACENEIVA) ESPECIALIZADA DE AHORRO Y CREDITO. Cuenta con 2499 asociados y 9 empleados. “COFACENEIVA LTDA, es una institución del sector solidario, que presta servicios financieros a todos sus asociados y usuarios en general, a través de la captación y colocación de recursos con tecnología de punta y personal altamente calificado con calidad, eficiencia y eficacia, contribuyendo al desarrollo social, ambiental y económico de toda la región”. Un método de investigación que utiliza la cooperativa es el Benchmarking el cual le permite analizar las formas de actuar de sus principales competidores para tratar de igual y si es posible superar sus fortalezas.

A partir de estas pequeñas reseñas de la competencia directa de la cooperativa COONFIE, se ha sacado unos cuadros comparativos a través de graficas que muestran la situación actual de cada una de ellas, además se tomó información basada en el último informe de Mayo presentado a la Supersolidaria por cada una de las cooperativas con el fin de mostrar que tan sólida y competitiva se encuentra COONFIE.



En la Tabla 3, se observa el número de asociados que tiene cada cooperativa, como lo había mencionado anteriormente. **Utrahuilca** es la cooperativa que mayor número de asociados tiene, por tanto, representa la principal competencia de CONFIE. En la Figura 5, se ilustra gráficamente como están las cooperativas respecto a este factor.

Cabe resaltar que uno de los factores que genere esta cantidad de asociados se deba a que el pago que deben hacer las personas que desean convertirse en asociados es mucho menor que el de COONFIE. Aun así, se debe seguir trabajando en la captación de ellos ya que una cooperativa busca tener, además de una gran cantidad de asociados, dejar que ellos sean los gestores de la cooperativa y que ésta trabaje en beneficio de la comunidad.

TABLA 3.

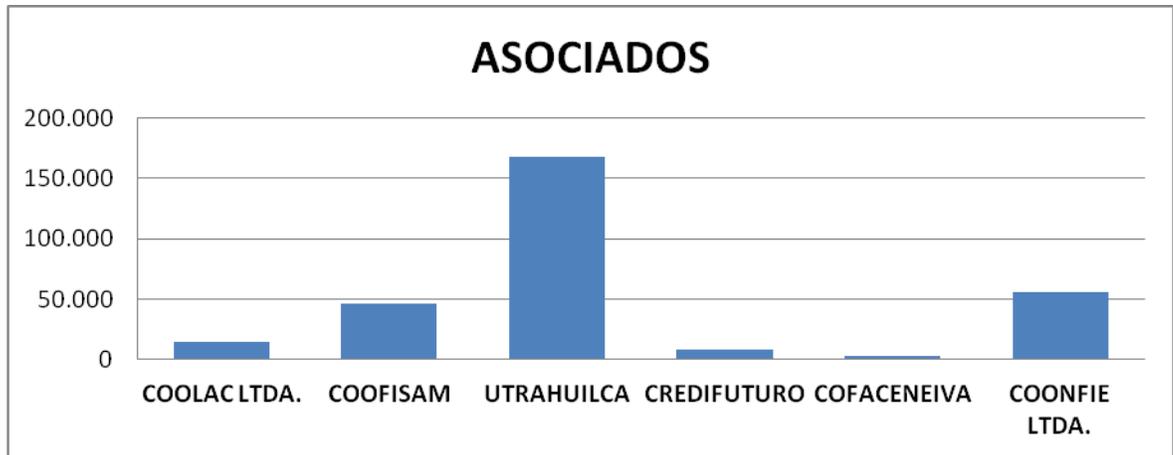
Cuadro comparativo de las cooperativas al número de asociados a Mayo de 2013

COOPERATIVA	ASOCIADOS
COOLAC LTDA.	15.195
COOFISAM	46.344
UTRAHUILCA	168.405
CREDIFUTURO	8.501
COFACENEIVA	2.621
COONFIE LTDA.	55.786

Fuente: Informe de las cooperativas a la Supersolidaria

FIGURA 5.

Comparativo entre las cooperativas con al número de asociados a Mayo de 2013



Fuente: Informe de las cooperativas a la Supersolidaria.

En la Tabla 4 y la Figura 6, se hace una comparación respecto a sus activos lo cual demuestra que COONFIE a pesar de tener una cantidad de asociados menor que la competencia, estos valores muestran que tiene un gran capacidad para trabajar financieramente. Demuestra también una gran estabilidad económica y genera una posición financiera confiable.

TABLA 4.

Cuadro comparativo de las cooperativas respecto a los activos - Mayo de 2013

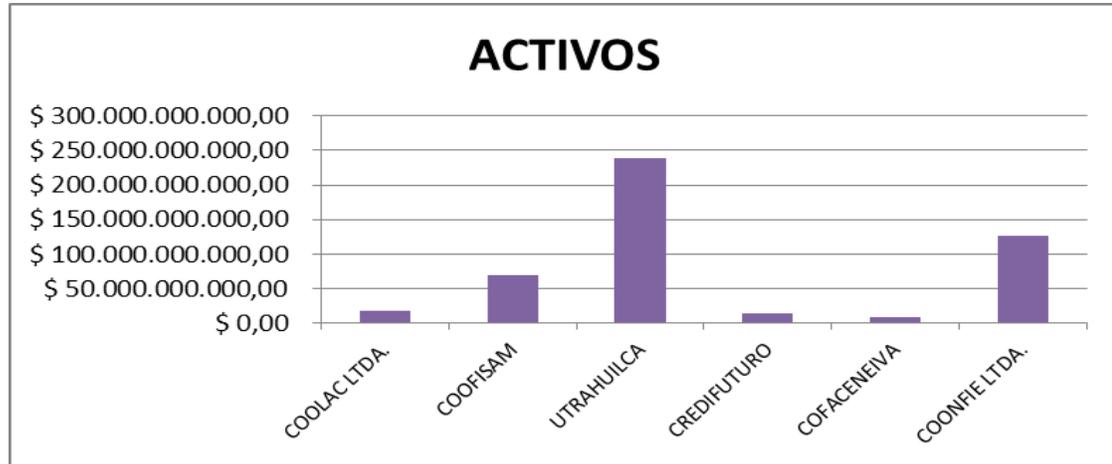
COOPERATIVA	ACTIVOS
COOLAC LTDA.	\$18.178.084.799,53
COOFISAM	\$68.460.365.964,93
UTRAHUILCA	\$239.078.843.164,48
CREDIFUTURO	\$14.515.408.618,88
COFACENEIVA	\$8.545.405.580,56
COONFIE LTDA.	\$126.709.156.086,57

Fuente: Elaborada según el informe de las cooperativas a la Supersolidaria.



FIGURA 6.

Comparativa de cooperativas respecto a los activos - Mayo de 2013



Fuente: Informe de las cooperativas a la Supersolidaria.

Este la Tabla 5 y la Figura 7, muestra que la cartera de crédito actual de COONFIE a pesar de seguir siendo la segunda más alta, se aclara que los asociados utilizan esta entidad para suplir sus necesidades financieras; además de otorgar diferentes tipos de créditos, COONFIE demuestra que aunque con una cantidad de asociados mucho menor a la de su competencia más cercana, otorga créditos que económicamente los favorecen.

TABLA 5.

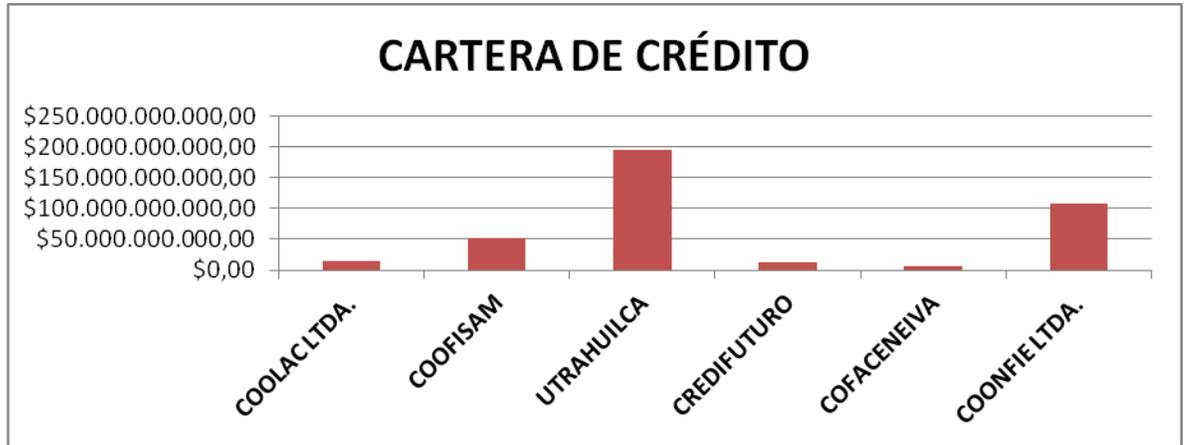
Cuadro comparativo de las cooperativas a la cartera de crédito - Mayo de 2013

COOPERATIVA	CARTERA DE CRÉDITO
COOLAC LTDA.	\$14.158.539.827,75
COOFISAM	\$52.869.886.220,00
UTRAHUILCA	\$194.425.317.042,90
CREDIFUTURO	\$12.428.896.693,33
COFACENEIVA	\$6.799.451.835,00
COONFIE LTDA.	\$108.017.439.984,65

Fuente: Informe de las cooperativas a la Supersolidaria.

FIGURA 7.

Comparativa de las cooperativas respecto a la cartera de crédito - Mayo de 2013



Fuente: Informe de las cooperativas a la Supersolidaria.

En la Tabla 6 y la Figura 8, podemos encontrar la comparación de las cooperativas respecto a los pasivos, pudiendo observar que COONFIE mantiene un alto valor y demostrando que buscando crecer y seguir compitiendo en el mercado actual.

TABLA 6.

Cuadro comparativo de las cooperativas respecto a los pasivos - Mayo de 2013

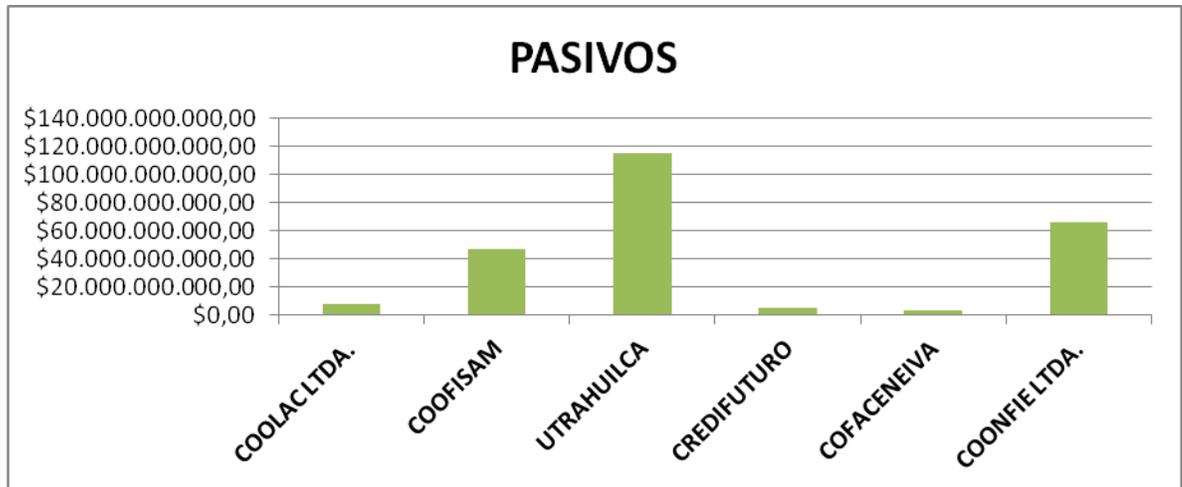
COOPERATIVA	PASIVOS
COOLAC LTDA.	\$7.359.362.615,63
COOFISAM	\$47.096.624.886,87
UTRAHUILCA	\$114.709.647.226,23
CREDIFUTURO	\$4.628.559.497,72
COFACENEIVA	\$3.692.644.253,70
COONFIE LTDA.	\$66.092.245.145,78

Fuente: Informe de las cooperativas a la Supersolidaria.



FIGURA 8.

Comparativa de las cooperativas respecto a los pasivos - Mayo de 2013



Fuente: Informe de las cooperativas a la Supersolidaria

En la Tabla 7 y la Figura 9, encontramos el valor en patrimonio de las cooperativas, demostrándose que COONFIE desarrolla su actividad con bases sólidas, además de estar preparada con capital suficiente para afrontar situaciones imprevistas.

TABLA 7.

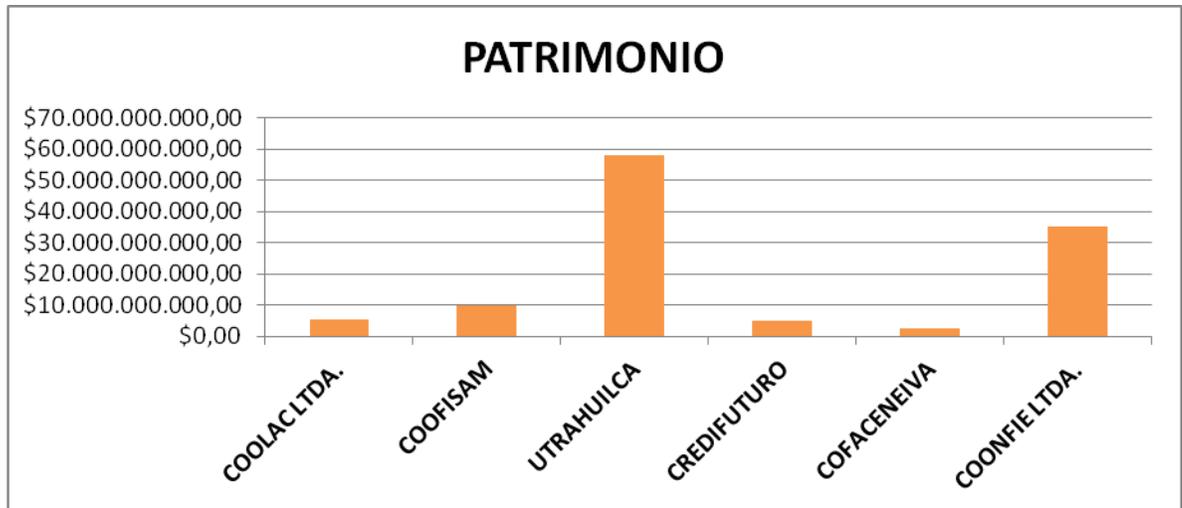
Cuadro comparativo de las cooperativas respecto al patrimonio - Mayo de 2013

COOPERATIVA	PATRIMONIO
COOLAC LTDA.	\$5.397.677.374,97
COOFISAM	\$10.008.663.984,86
UTRAHUILCA	\$57.878.742.352,15
CREDIFUTURO	\$4.943.143.612,03
COFACENEIVA	\$2.408.335.145,00
COONFIE LTDA.	\$35.214.457.604,32

Fuente: Informe de las cooperativas a la Supersolidaria.

FIGURA 9.

Comparativa de las cooperativas respecto al patrimonio - Mayo de 2013



Fuente: Informe de las cooperativas a la Supersolidaria.

❖ **Competencia indirecta y/o sustituta.** A pesar de diferenciarse como una cooperativa con gran trayectoria en el campo de ahorro y crédito, principalmente en la ciudad de Neiva, existen competidores indirectos y/o sustitutos que logran captar a muchos de nuestros potenciales asociados, entre los cuales están:

- | | |
|-----------------------------|----------------------|
| ✚ Banco Popular | ✚ BBVA |
| ✚ Banco de Bogotá | ✚ Colmena |
| ✚ Bancolombia | ✚ Banco AV Villas |
| ✚ Banco Agrario de Colombia | ✚ Banco de Occidente |
| ✚ Citibank | ✚ Banco Caja Social |
| ✚ Davivienda | ✚ Banco Santander |
| ✚ Colpatria | ✚ Banco Pichincha |
| ✚ Bancoomeva | |

❖ **Competencia general o complementaria.** En este caso serían todas las entidades financieras no registradas que se encuentran en la ciudad de Neiva, como el mercado de la usurera (prestamistas y gota a gota), aunque no causan gran impacto en



sus utilidades, siguen siendo parte de la competencia así tengan un porcentaje mínimo de participación, ya que este atrae a asociados ocasionales.

Una cooperativa no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea, así que en el análisis externo fijaremos las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a la organización.

Al determinar cuáles son esos factores que podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de sus objetivos, hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena OPORTUNIDAD que la organización podría aprovechar, ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema. También pueden existir situaciones que más bien representen AMENAZAS para la organización y que puedan hacer más graves sus problemas.

Para realizar el análisis externo de la cooperativa se utilizarán diferentes metodologías que permitan realizar un análisis exhaustivo del entorno genérico que conlleve a identificar los atributos que le permiten obtener un mejor posicionamiento y ventaja competitiva. Con este propósito, teniendo en cuenta las dimensiones postuladas por Kast y Rosenzweig (1987) se elabora el Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio – POAM para identificar el impacto que genera cada uno de los factores anteriormente analizados. El perfil, como se muestra en la Tabla 8, justiprecia las oportunidades y amenazas clasificándolas según su impacto en altas, medias y bajas; las que tienen un impacto alto van a constituir el insumo que se utilizará posteriormente en la construcción de la Matriz EFE y formulación de estrategias.

Tabla 8.
Perfil de oportunidades y amenazas en el medio – POAM

FACTOR	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
ECONÓMICO						
PIB del Huila	X					
Tasas de interés en el sector cooperativo	X					
SMMLV 2013		X				
Sistema financiero Colombiano		X				
Tasas de desempleo en Neiva (Huila)	X					
PIB de Colombia					X	
Índice de desempleo nacional				X		
TECNOLÓGICO						
Oferta tecnológica		X				
Tecnología utilizada dentro de la cooperativa	X					
Dinamismo tecnológico del sector				X		
LEGAL						
Normatividad Colombiana	X					
Relaciones internacionales			X			
Leyes laborales		X				
Constantes cambios normativos				X		
SOCIOCULTURAL						
Capacitaciones a través de convenios con el SENA u otras instituciones	X					
Expansión de nuevas agencias en diversos mercados	X					
Entorno social de la cooperativa		X				
Percepción de la sociedad frente a la imagen y servicio de la cooperativa	X					
Cultura de ahorro				X		
COMPETITIVO						
Competencia general		X				
Competencia directa local				X		
Competidores indirectos y/o sustitutos				X		

Fuente: Propia del estudio



La matriz de evaluación de factores externos – EFE como se muestra en la Tabla 9. Nos permitirá calificar y pesar cada factor externo que afecte a la cooperativa para así darle un valor ponderado y poder analizar de esta manera como se desarrolla actualmente en el ambiente externo.

Tabla 9.
Evaluación de factores externos – EFE

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PND
PIB del Huila	0,06	3	0,18
Tasas de interés en el sector cooperativos de Colombia	0,06	3	0,18
SMMLV 2013	0,04	2	0,08
Sistema financiero colombiano	0,06	3	0,18
Tasas de desempleo en Neiva (Huila)	0,04	4	0,16
Oferta tecnológica	0,05	3	0,15
Tecnología utilizada dentro de la cooperativa	0,06	3	0,18
Normatividad Colombiana	0,05	4	0,2
Relaciones internacionales	0,06	3	0,18
Leyes laborales	0,05	2	0,1
Capacitaciones a través de convenios con el SENA u otras instituciones	0,06	3	0,18
Expansión de nuevas agencias en diferentes mercados	0,06	2	0,12
Entorno social de la cooperativa	0,03	1	0,03
Percepción de la sociedad frente a la imagen o servicio de la cooperativa	0,04	3	0,12
Competencia general	0,05	2	0,1
SUBTOTAL	0,77		2,14
AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PND
PIB de Colombia	0,03	1	0,03
Índice de desempleo	0,02	2	0,04
dinamismo tecnológico del sector	0,03	3	0,09
Constantes cambios normativos	0,04	4	0,16
cultura de ahorro	0,06	4	0,24
Competencia directa local	0,01	3	0,03
competidores indirectos y/o sustitutos	0,04	2	0,08
SUBTOTAL	0,23		0,67
TOTAL	1		2,81

Fuente: Propia del estudio

El total ponderado de las fortalezas externas de la cooperativa es favorable ya que su calificación promedio fue de 2,81, además el peso ponderado de las oportunidades es de 2,14 y está por encima del ponderado de las amenazas en cual fue de 0,67, con esto se demuestra que COONFIE se desenvuelve en un ambiente favorable.

4.2.2 ANÁLISIS INTERNO

Para realizar el análisis interno se trabajó conjuntamente con el personal y directivos de la cooperativa, también se conoció la opinión de los asociados, preguntándoles sobre aspectos organizacionales relacionados con la administración y funcionamiento de las áreas funcionales de la cooperativa.

Las cifras y algunos de los datos que se presentan a continuación fueron tomadas del informe de gestión 2012, expuestos en la Asamblea General Ordinaria de Delegados realizada el día 16 de marzo del 2013. Allí cada área presentó un informe mostrando sus rendimientos comparados con los del año 2011²

La dirección general de la cooperativa funciona principalmente con seis principales áreas donde están: la comercial, administrativa, financiera, riesgo de crédito, cartera y sistemas.

Jerárquicamente la cooperativa se rige por sus principales directivos como se muestra en la Tabla 10, los cuales están direccionados por el consejo de administración.

² Las conclusiones presentadas en este análisis se basan en las respuestas obtenidas a través de las entrevistas realizadas a los directivos y/o funcionarios.



TABLA 10.
Directivos de COONFIE

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	
Edgar Serrato Triana	Presidente
Ruber Huelgos González	Vicepresidente
Fabio Rojas Ramírez	Secretario
Principales	
Javier Ibarra Fajardo	
Nelson Fernando Lozano	
Victor Hernán Rodríguez	
Bertha Esperanza Esquivel	
Suplentes	
Arcelia Ortiz de Lemus	
Pedro Nel Cárdenas	
Alicia Ortiz Vargas	
Angel Miro Rojas Quintero	
José Edgar Morales Córdoba	
José Sigifredo Noguera	
Isidro Cerón Ávila	
JUNTA DE VIGILANCIA	
Raimundo Cuesta Baldrich	Presidente
Julio Cesar Charry	Vicepresidente
Isaías Gómez Vargas	Secretario
Ismelda Polo Cerón	
Guillermo Méndez Barrera	
Isaac Sánchez Díaz	
DIRECCIÓN GENERAL	
Néstor Bonilla Ramírez	Gerente General
SUBGERENTES	
Humberto Castaño Gallego	Comercial
Luis Alfredo Díaz Jara	Administrativo
Emerson Montero Vargas	Financiero
Germán Cucunubá Samacá	Cartera
Mariela Ortiz de Suárez	Riesgo de Crédito
Ricardo Suárez Ortiz	Sistemas

Fuente. Información de la cooperativa

Es una cooperativa bien formada, tanto administrativa como financieramente, los años han hecho que la experiencia sea cada vez más favorable para sus asociados y para el competir en el mercado. Son los directivos los que tienen claro todo lo que rodea a la cooperativa y lo que puede afectar a cualquiera de las partes, por ejemplo: las políticas, los costos, la legalidad de sus actividades, los riesgos y los beneficios del sector en el que se encuentra y quienes son los líderes del mercado y su competencia directa, lo cual compone una fortaleza alta para la organización.

Aunque por ser una cooperativa que está en función de sus asociados y, al ser su principal objetivo, se han enfocado demasiado en esta parte y quizás han abandonado algunos planes que podrían ayudar a crecer de diferentes maneras; además de dejar a un lado los planes estratégicos por seguir con los planes de trabajo que realizan año tras año.

4.2.2.1 Subgerencia Administrativa

Esta área la dirige el señor Luis Alfredo Díaz Jara –subgerente Administrativo- que con su equipo de trabajo han logrado destacarse en sus funciones liderando actividades y comprometiéndose con el funcionamiento interno. En esta área se maneja un presupuesto para invertir en capacitaciones, todo con el fin de que se vea reflejado en la calidad de servicio que prestan los funcionarios a la cooperativa y asegurándose de la satisfacción de los asociados.

En el año 2012 se invirtieron \$60'032.763 en capacitaciones referidas a temáticas como:

- ✓ Administración al cambio y trabajo en equipo
- ✓ Liderazgo
- ✓ Clima laboral y convivencia
- ✓ Clínica de ventas
- ✓ Coach para líderes

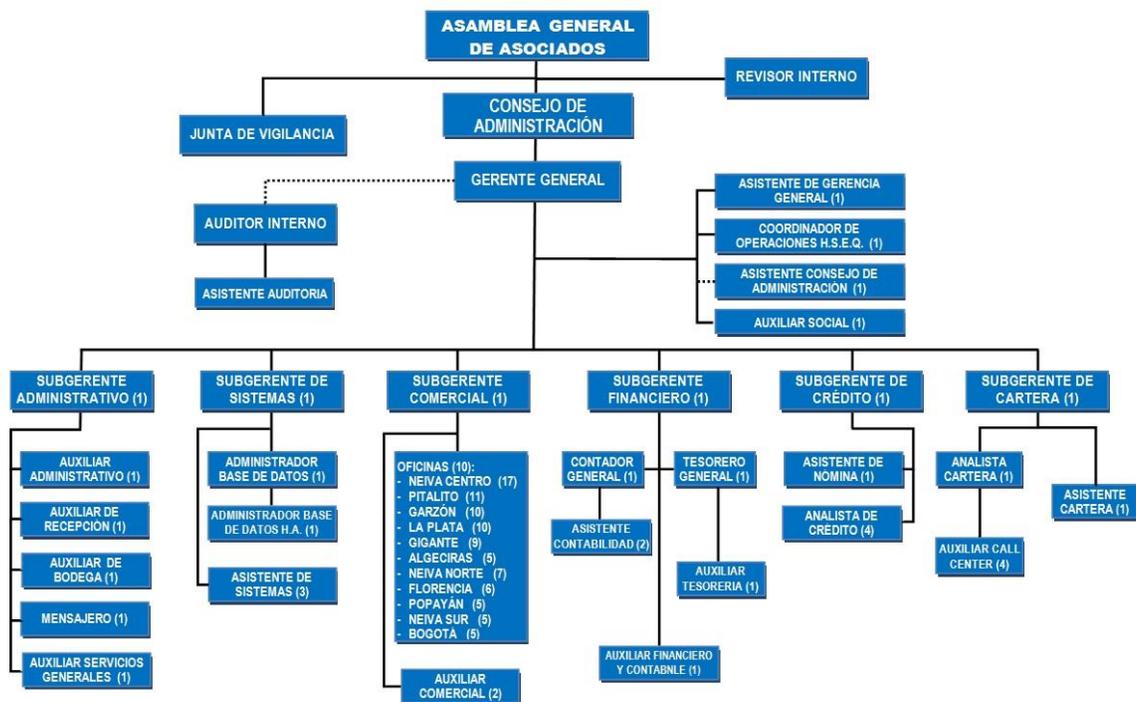


- ✓ Socialización de los reglamentos de crédito, cartera y ahorro
- ✓ Socialización de las campañas comerciales
- ✓ La nueva practica laboral

Se espera que para este año se capaciten los empleados en diferentes campos y que todos tengan acceso a ello. Actualmente, su principal objetivo es lograr que los funcionarios desarrollen actividades de calidad, mejorando el servicio y que se vea reflejado en la satisfacción de sus asociados, todo esto se ha visto con las actividades que se plantean para la ejecución de este propósito.

La cooperativa tiene una estructura organizacional general que ha permitido definir la jerarquía de los cargos como se muestra la Figura 10 en la cual está el organigrama.

FIGURA 10.
Organigrama de la cooperativa COONFIE



Fuente. Direccionamiento actual de la cooperativa

La cooperativa cuenta con una nómina de 131 empleado distribuidos en las diferentes agencias tanto en las ciudades como en los municipios. Cada uno de ellos desempeña funciones importantes que a través de su trabajo y la experiencia les han permitido destacarse en muchos aspectos siendo reconocido su trabajo por los mismos asociados.

De forma esporádica se realizan evaluaciones, tan solo en el mes de Diciembre del año 2012 se midieron los conocimientos de los funcionarios a través de las olimpiadas del Saber. Evaluaciones que arrojaron buenos resultados; sin embargo, no se cuenta con una medición de desempeño para las áreas, la cual sería bueno que tuvieran constantemente este tipo de evaluación para que pudieran analizar las falencias que tienen cada área y puedan mejorarlas conjuntamente.

Otro aspecto que vale la pena mencionar como una situación por mejorar, en esta área, es que no existe un proceso de contratación de personal. Por ejemplo, no existe un proceso definido para que los funcionarios puedan ascender o cambiar de puesto de trabajo, ya sea por mejoramiento académico o de experiencia laboral, entre otros factores. Asimismo, se evidencia una inconformidad, en algunos funcionarios por el salario ya que piensan que no es acorde con sus funciones, esto se presenta por qué no se ha hecho un control que permita ubicar salarialmente a los funcionarios o un Benchmark que permita establecer lo que verdaderamente se está devengando en el mercado una persona con las mismas funciones.

Dentro del área administrativa al manejar el personal directamente se evidencian varias fortalezas como el trato respetuoso, amable e igualitario entre los asociados directivos y funcionario dando así un buen ambiente laboral; también está la comunicación ya que es directa y efectiva entre todos los funcionarios de la cooperativa, esto refleja un clima organizacional agradable y confiable; otra fortaleza destacable esta las algunas edificaciones propias que cuenta la cooperativa permitiendo el funcionamiento de todas las actividades.



También es de destacar como fortaleza la existencia de incentivos a los funcionarios como la prima extra, los regalos, actividades de integración entre otras actividades. Asimismo, las capacitaciones constantes que se hacen a los funcionarios son vitales para el desempeño de sus labores ya que permite mejorar sus tareas y desarrollarlas de la mejor manera de acuerdo a lo especificado en el manual de funciones y responsabilidades para que no existan contratiempos.

En las debilidades que se ven en el área se puede observar que el personal, en especial el nuevo, no tiene sentido de pertenencia respecto a la cooperativa esto hace que su entorno este igualmente desmotivado y que baje su rendimiento; también hace falta tener un sistema de control y evaluación constante de personal para permitir evitar errores; otra debilidad y quizás de las más importantes y que muchos dentro de la cooperativa resaltan es que no existe un proceso de selección de personal estructurado. En la Tabla 11. Se presentan de manera resumida las fortalezas y debilidades correspondientes a esta área funcional analizando cada uno de sus factores y el impacto que genera.

4.2.2.2 Subgerencia Financiera

La función financiera corresponde al subgerente Emerson Leonel Montero Vargas que trabaja de la mano con un contador general, asistentes contables, un tesorero general y un auxiliar de tesorería.

Las cooperativas de ahorro y crédito tienen una ventaja frente a los bancos, en cuanto a las tasas de interés de captación; por ejemplo, en las cuentas de ahorro son mejores ya que aumenta el dinero más rápido que en otras entidades, además periódicamente se realizan reuniones para analizar y establecerlas.

Al ser un área que desempeña uno de los papeles más importante dentro de la cooperativa ya que permite su funcionamiento y crecimiento es necesario mostrar cómo se encuentra financieramente teniendo en cuenta el último informe financiero

comparativo 2012 – 2011, presentado a la asamblea general la cooperativa por el subgerente financiero que mostró cifras como las que se muestran a continuación:

- ✓ Presentó una solvencia del 35,22%, el cual demuestra que es muy buena ya que según el margen mínimo de solvencia requerido según el decreto 1840 de 1997 es de 9%.
- ✓ El año 2012 cerró con un indicador de 10,10% sobre los márgenes de fondo de liquidez establecidos por la normatividad de COONFIE que indica que debe ser igual o superior al 10%
- ✓ El riesgo de crédito o índice de morosidad de la cartera de crédito se presentó en un 3,92%, es decir, que por cada \$100 que la cooperativa tiene colocados en cartera \$3,92 se encuentran en mora.
- ✓ Dentro de los indicadores de infraestructura el quebranto patrimonial se presentó en un 121,57% siendo este el respaldo patrimonial que posee los aportes sociales.
- ✓ Entre los indicadores de eficiencia operacional el margen financiero cerró en un 82,77% mostrando así una alta eficiencia en cuanto a la prestación de servicios.
- ✓ En el margen operacional fue 11,92% el cual demostró que la cooperativa generó rendimientos

La cooperativa es regida por la asamblea general de socios, son ellos quienes instauran los planes de trabajo para determinado tiempo en el cual establecen cantidades, destinan recursos y fondos para que la cooperativa funcione adecuadamente, por tanto, esta área es fundamental para que los recursos logren los objetivos económicos en beneficio de los asociados.

Un aspecto de exaltar de la cooperativa es su alta liquidez, lo cual es una fortaleza porque en caso de emergencias, o necesidades de respaldo la cooperativa se preserva



de ello; además cuenta con un fondo de garantías que hace que sea una ventaja confiable ante sus asociados, ya que en caso de cualquier dificultad, la cooperativa tiene con qué respaldarse financieramente; de igual forma, hay que agregar otras fortalezas que inciden en su solidez y rentabilidad por cuanto ha demostrado un gran crecimiento durante los últimos años por efecto de que cuenta con un personal bien capacitado para garantizar un alto desempeño de sus funciones.

Administrativamente, es la única área que cuenta con un direccionamiento estratégico interno para que sus funcionarios trabajen conjuntamente en los objetivos del área. Conjuntamente, sus fortalezas radican en que centralizan la información por áreas, permitiendo que sean más efectivos y controlables los movimientos y sean más eficientes y se tenga respuesta rápida ante cualquier situación. Asimismo, se tiene un manual de procedimientos estructurado que permite la eficacia de sus actividades. Todas estas fortalezas permiten que siempre se tengan respuesta ante las situaciones de liquidez, logrando ser un área consolidada y estructuralmente organizada.

Dentro de las debilidades que los afecta es la poca integración con las diferentes áreas de la cooperativa hace que la información y los movimientos sea menos relacionado y pueda existir baches en las relaciones; la falta de una comunicación efectiva, centrada en saber escucharse y así lograr cambios colectivamente; la falta de pertenencia de algunos funcionarios con la cooperativa, en muchas ocasiones se nota desmotivados en sus labores; la falta de personal ya que en la cooperativa se generan muchas actividades que en ocasiones congestiona a los funcionarios que actualmente laboran en el área. En la Tabla 11. Se presentan de manera resumida las fortalezas y debilidades correspondientes a esta área funcional analizando cada uno de sus factores y el impacto que genera.

4.2.2.3 Subgerencia De Sistemas

La empresa cuenta con tecnología media-alta la cual se ajusta a las necesidades del mercado y de operación pero en los últimos tiempos la demanda le ha pedido mejorar

su capacidad, es por esto que en esta área el subgerente Ricardo María Suárez Ortiz trabaja de la mano con su equipo para que esta tecnología utilizada sea cada vez mejor y cumpla con las expectativas del mercado y los asociados haciendo crecer a la cooperativa en a través de estos medios. Actualmente, COONFIE tiene una arquitectura implementada denominada ON PREMISE, que permite que el control se realice desde dentro de las instalaciones como se presenta en la Figura 11.

FIGURA 11.
Estructura ON PREMISE implementada actualmente en la cooperativa



Fuente: informe de gestión 2012

Como lo mencionado anteriormente, esta área al ver las necesidades que se presentan tanto en el mercado como en los mismos asociados, ha implementado remodelaciones en el centro de cómputo, se ha comprado nuevos equipos para las nuevas oficinas, se



implementó la Biometría - retiro con huella, dentro del “CORE” del negocio; se realizaron convenios con empresas para su recaudo, entre otros beneficios de crecimiento para la cooperativa.

Dentro de esta área son visibles muchas fortalezas que hacen que su funcionamiento sea muy eficiente e importante para la cooperativa. Por ejemplo: los métodos de seguridad financiera para que los usuarios se sientan más confiados, mensajes de texto vía telefónica por las transacciones en cajeros automáticos o hall bancario; llamar a los asociados para confirmar posibles transacciones inusuales realizadas. Están también los programas que agilizan la prestación de servicios en las agencias, la seguridad perimetral que manejan, ya que esta evita que entre o salga información indeseada, convirtiendo en más seguro sus movimientos internos.

De la misma manera, está un software CORE de negocio que lo crearon ellos mismo se llama “OPITA”, el cual ayuda a la cooperativa a realizar simulaciones de crédito, informes, actas de colocación de crédito entre otros beneficios.

Dentro de las debilidades, o aspectos por mejorar, que tiene el área es tener dificultades con el programa OPA que manejan los funcionarios para los movimientos financieros ya que al no tener accesos directos a los archivos fuentes hace que ellos dependan de terceros para resolver situaciones; otra debilidad es que muchos de los funcionarios no están capacitados en la ofimática (programas de Word, Excel, power point, entre otros). En la Tabla 11. Se presentan de manera resumida las fortalezas y debilidades correspondientes a esta área funcional analizando cada uno de sus factores y el impacto que genera.

4.2.2.4 Subgerencia Comercial

La cooperativa COONFIE cuenta actualmente con una buena imagen y reconocimiento ante la comunidad respecto a la prestación de servicios, eficiencia y otros beneficios que permiten ofertar de forma atractiva los servicios a las personas.

La cooperativa ha llegado a diferentes comunidades y ha tratado a través de muchos medios de comunicación expandirse y darse a conocer, es esta una de las funciones primordiales de la subgerencia comercial que es liderada por Humberto Castaño Gallego y ayudada por su equipo de trabajo.

La cooperativa maneja una muy buena relación con los asociados por medio de una cordial atención, una imagen de responsabilidad ganada con el trabajo, con calidad de los servicios, además que los funcionarios ofrecen siempre soluciones directamente a los asociados cuando se presenta alguna dificultad o imprevisto.

En esta área las fortalezas que se tienen gracias a su desempeño son: el reconocimiento de los asociados y no asociados como una cooperativa con mayor credibilidad y solidez del sector; servicios y beneficios de tipo social que atraen la realización de eventos sociales y celebrativos a los asociados y sus familias incentivándoles su fidelidad; disposición de los servicios en horarios adicionales; las buenas inversiones, que se hacen en campañas de promoción, publicidad y son reconocidas en el mercado; la creación de planes de marketing periódicamente para la realización de proyectos que ayudan a la cooperativa en su crecimiento.

Entre las debilidades notables es que no se realizan estudios previos para la utilización de medios de comunicación óptimos que ayude a conseguir a potenciales asociados; la falta de personal en el área hace que se dificulte algunos de las actividades; el compromiso por parte de los funcionarios en apropiarse de la información de las campañas y que den respuesta ante cualquier situación con los asociados; a pesar de que se ha intentado empezar en el proceso, no hay un certificado de calidad que la diferencie de sus competidores. En la Tabla 11. Se presentan de manera resumida las fortalezas y debilidades correspondientes a esta área funcional analizando cada uno de sus factores y el impacto que genera.



4.2.2.5 Subgerencia de Riesgo de Crédito

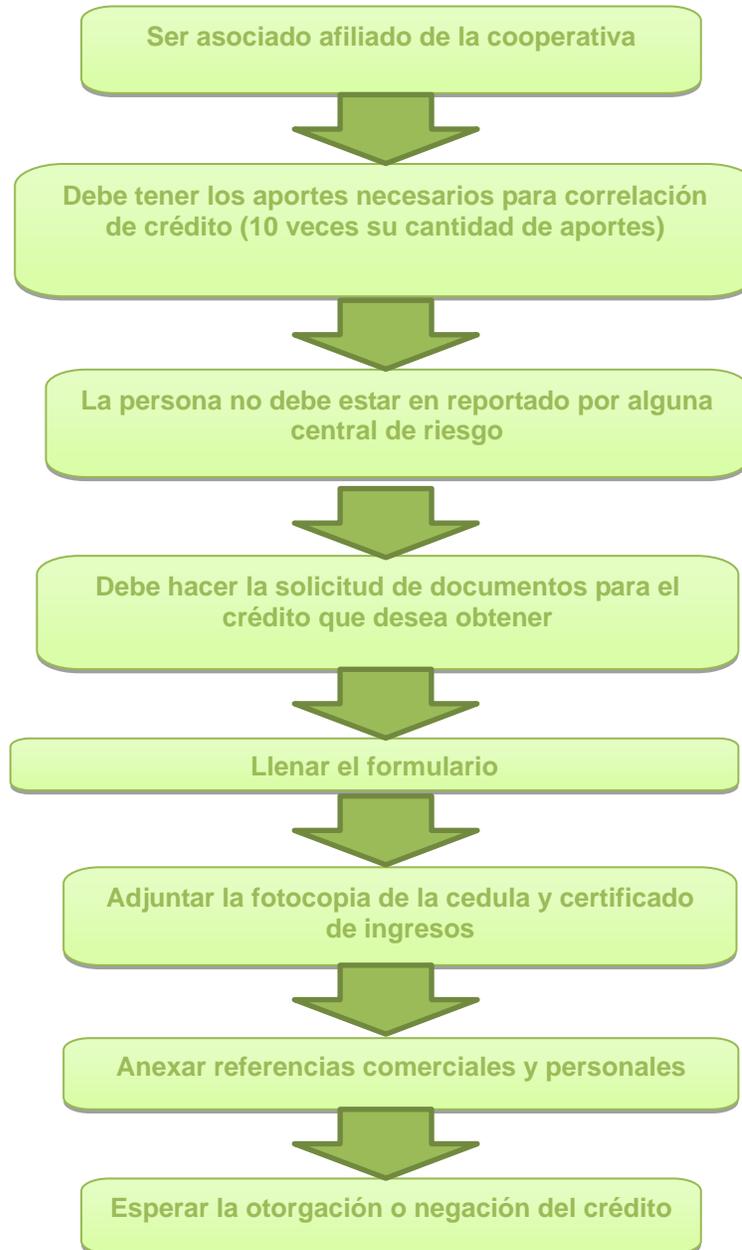
La cooperativa brinda a sus asociados una variedad de servicios de créditos, anteriormente mencionados, los cuales solo tienen acceso a ellos a través de un estudio crediticio que es realizado en esta área. Actualmente está dirigido por Mariela Ortiz Suárez que con la ayuda de la fábrica de riesgo (su equipo de trabajo) realizan la función de “medir el riesgo” con responsabilidad aplicando los principios, criterios generales y parámetros que presenta el reglamento que esta direccionado a salvaguardar el principal activo de la cooperativa “La cartera”.

Las modalidades de crédito libre inversión, compra de cartera y emergentes representan un 96,59% del total de la cartera. Para que los asociados adquieran un crédito se debe pasar por una serie de pasos que se muestra en la Figura 12. Posteriormente la fábrica de riesgo hace un análisis a la solicitud como lo muestra la Figura 13 para saber si el crédito se puede o no aprobar.

Para el pago de los créditos existen dos maneras de hacerlo:

1. Cartera por nomina: el cual representa hasta el momento el 53,33% del total de la cartera.
2. Cartera por ventanilla: este pago como su nombre lo indica por ventanilla y el cual hasta el momento representa el 46,67% del total de la cartera.

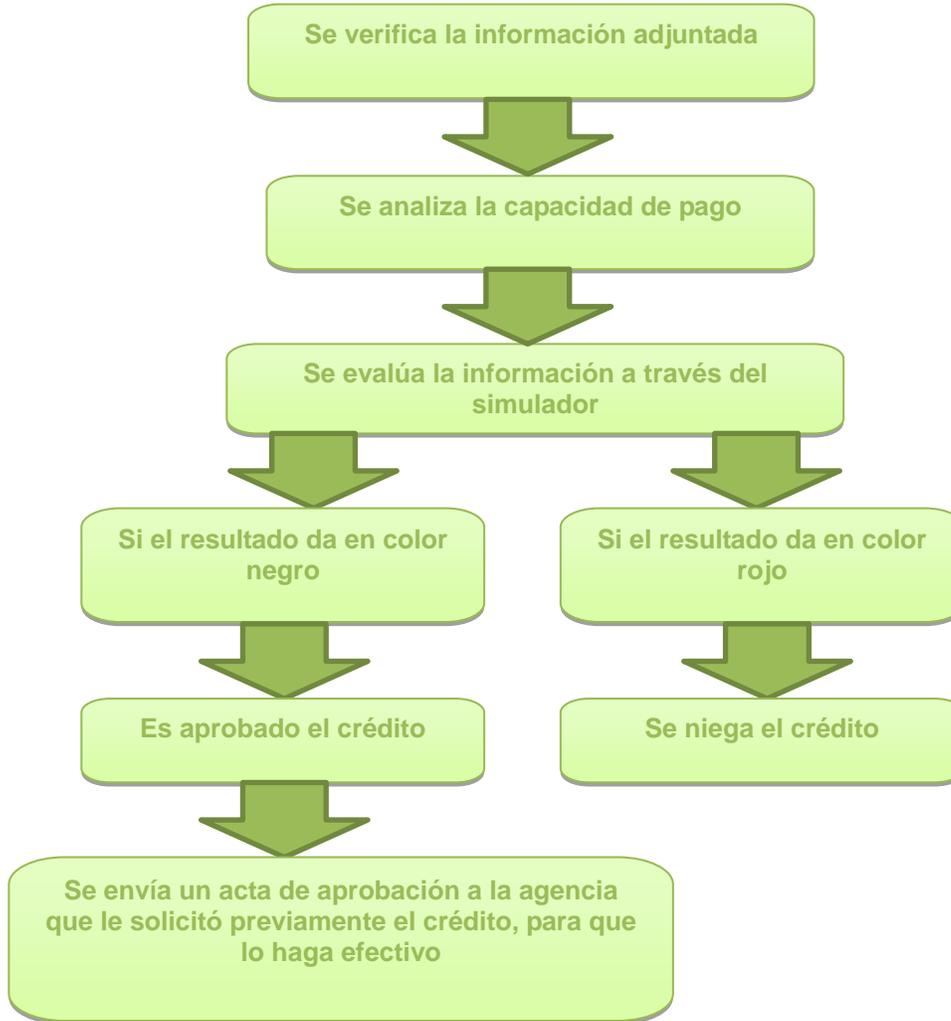
FIGURA 12.
Pasos para adquirir un crédito en la cooperativa.



Fuente. Subgerencia de Riesgo de Cartera



FIGURA 13.
Análisis que hace la fábrica de riesgo para la otorgación de los créditos.



Fuente. Subgerencia de Riesgo de Cartera

A continuación en la Figura 14 podemos observar los diferentes cuadros en los cuales se establecieron las tasas de interés para los diferentes servicios, esto fue establecido por el comité de tasas para que se efectúen a partir del 17 de Mayo de 2013:

FIGURA 14.

Tasas de interés en los diferentes servicios que se efectuaran a partir del 17 de Mayo de 2013.

CDAT		
RANGO DIAS	EA	NA
60	5,20%	5,08%
90	5,50%	5,37%
120	5,80%	5,65%
150	6,00%	5,84%
180	6,30%	6,13%
210	6,50%	6,31%
240	7,00%	6,78%
270	7,50%	7,25%
360	8,50%	8,19%
540 en adelante	9,00%	8,65%

AHORRO A LA VISTA		
PRODUCTO	EA	NA
Coonfiduario	1,00%	1,00%
Futurito	1,00%	1,00%
PAF entre 6 a 11 meses	2,00%	1,98%
PAF igual o mayor a 12 meses	4,00%	3,93%
Famiahorro	1,00%	1,00%
Coonfivienda	3,00%	2,96%
Convenio programado	0,50%	0,50%

COLOCACIÓN			
DESTINO	EA	NA	Periódica
Libre Inversión	22,00%	20,05%	1,67%
Coonfisocial	14,00%	13,17%	1,10%
Oficial	12,68%	12,00%	1,00%
MicroCrédito Empresarial y CDAT	8,00%	7,72%	0,64%
MicroCrédito Empresarial	30,00%	26,53%	2,21%



Emergente	30,00%	26,53%	2,21%
Crédito Rotativo	30,00%	26,53%	2,21%
Suministros Computa - Motos	30,00%	26,53%	2,21%
Destino específico y Difícil cobro	22,50%	20,47%	1,71%
Reestructuración por mora	22,50%	20,47%	1,71%
Reestructuración Ca - Florencia	22,50%	20,47%	1,71%

TABLA DE MONTOS Y PLAZOS AÑO 2013						
DE		HASTA			GARANTIAS	
SMMLV	VALORES EN PESOS	SMMLV	VALORES EN PESOS	PLAZO EN MESES	PAGO POR VENTANILL.	PAGO POR NOMINA
61	35.960.000	113	66.610.000	84	Hipoteca	1C. O G. Real
41	24.170.000	60,99	35.950.000	78	2(*) Hip.	0
31	18.270.000	40,99	24.160.000	72	2(*) Hip.	0
22	19.970.000	30,99	18.270.000	60	1 cod	0
8	4.720.000	21,99	12.960.000	48	1 cod	0
6	3.540.000	7,99	4.710.000	36	1 cod	0
4	2.360.000	5,99	3.530.000	18	1 cod	0
0,5	290.000	3,99	2.350.000	12	1 cod	0

TABLA DE ANTIGÜEDAD CRÉDITOS DE LIBRE INVERSIÓN						
PERIODO EN MESES		N° EN VECES LOS APORTES	TASA POR ANTIGÜEDAD CRÉDITOS DE LIBRE INVERSIÓN			
DE	HASTA	HASTA	DESCUENTO	EA	NA	PERIÓDICA
0	12	15	0,00%	22,00%	20,05%	1,67%
13	60	18	0,50%	21,40%	19,55%	1,63%
61	96	20	1,00%	20,81%	19,05%	1,59%
97	120	23	1,50%	20,21%	18,55%	1,55%
121	En adelante	25	2,50%	19,03%	17,55%	1,46%

Fuente. Comité de tasas de COONFIE

Una de las fortalezas que maneja el área son las variedades de crédito que disponen para que los asociados se beneficien de estas. Además los asociados valoran que el personal sea ágil y den respuesta oportuna a sus solicitudes de créditos. La financiación de la mayoría de los créditos son otorgados por los mismos fondos de la cooperativa contribuyendo así a que no exista ayuda de terceros.

Dentro de las debilidades que existe en el área una de las principales es la cantidad de requisitos para la solicitud de créditos ya que se vuelve tediosa para los asociados y en muchas ocasiones alarga el tiempo para solicitar el crédito, también se dificulta dentro del área los programas de créditos ya que en el mercado existen unos mejores para agilizar este proceso. En la Tabla 11. Se presentan de manera resumida las fortalezas y debilidades correspondientes a esta área funcional analizando cada uno de sus factores y el impacto que genera.

4.2.2.6 Subgerencia de Cartera

El área de cartera actualmente la dirige Germán Cucunubá Samacá, apoyado por el analista, el auxiliar de cartera y el grupo de Call Center que trabajan conjuntamente para que esta área, por ser el principal y el mayor activo que tiene la cooperativa, funcione adecuadamente.

El principal objetivo de esta sección es mantener el control de la cartera logrando su recuperación rápida y segura de los dineros; también, los análisis que se hacen conjuntamente con el área de riesgo de crédito para evaluar los cambios en las políticas de crédito, entre otras funciones.

De las fortalezas que se destacan dentro del área es la tenencia de un *Call Center* adecuado con personal capacitado para el cobro de los créditos; el manejo de un sistema que es eficiente para que los asociados paguen sus cuotas; otra fortaleza está en los reglamentos ya que son adecuados para la gestión de cobro.



Dentro de las debilidades que más los afectan es el proceso de registro y actualización de la base de datos, puesto que este es el principal dato que se tiene de las personas que solicitan el crédito y la alta rotación del personal del Call Center.

Los elementos internos que analizaremos a continuación corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad del servicio, estructura interna y de mercado y percepción de los asociados, entre otros. Con el análisis interno fijaremos las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que nos permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que se cuenta dentro de cada área de la cooperativa.

En la Tabla 11. Se presentan de manera resumida las fortalezas y debilidades correspondientes a cada una de las áreas funcionales, analizando cada uno de sus factores y el impacto que genera. Para realizar el análisis interno de la empresa se aplicaran diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

Tabla 11.
Perfil de Capacidad interna – PCI

FACTOR	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
ADMINISTRATIVO						
Manual de funciones y responsabilidades actual	X					
Incentivos para los funcionarios		X				
Capacitaciones		X				
Edificaciones propias	X					
Muy buen clima organizacional	X					
Comunicación directa		X				
Sentido de pertenencia con la cooperativa				X		
Sistema de evaluación y control de personal				X		
No existe un proceso de contratación				X		

COMERCIAL						
Reconocimiento regional		X				
Realización de eventos sociales	X					
Disposición de horarios adicionales	X					
Crecimiento de la cooperativa en el mercado	X					
Proyecciones como planes de marketing		X				
Inversión para campañas de promoción y publicidad		X				
Certificación de calidad					X	
Falta de personal en el área					X	
Compromiso de los funcionarios en respuesta a las peticiones de los asociados				X		
Falta de óptimos medios de comunicación				X		
Capacitación en cooperativismo y ahorro					X	
FINANCIERO						
Centralización de la información	X					
Personal capacitado	X					
Única área con direccionamiento estratégico		X				
Respuesta inmediata ante situaciones de liquidez		X				
Programas especializados de proyección financiera		X				
Poca integración con las demás áreas				X		
Pertenencia de los funcionarios hacia la cooperativa				X		
Falta de personal en el área					X	
SISTEMAS						
Programas especializados para el servicios	X					
Métodos de seguridad financiera para transacciones		X				
Respuesta ante situaciones internas		X				
Programas software de CORE de negocio		X				
Seguridad perimetral		X				
Sistema de INTRANET	X					
Acceso directo a los archivos fuente de programas OPA				X		
Velocidad de internet						X
Capacitación de ofimática para funcionarios					X	



RIESGO DE CRÉDITO						
Variedad de créditos	X					
Agilidad y eficiencia a las solicitudes		X				
Financiación de los crédito por los mismos fondos de la cooperativa		X				
Requisitos para la solicitud de crédito					X	
Programas que agilicen el sistema de créditos				X		
CARTERA						
Call center		X				
Sistema adecuado de cobro	X					
Reglamentos actualizados y adecuado para la gestión		X				
Controles y procedimientos eficientes para cobro		X				
Rotación de personal en el área					X	
Proceso de registro y actualización de base de datos.				X		

Fuente: Propia del estudio

La matriz de evaluación de factores internos – EFI como se muestra en la Tabla 12, nos permitirá calificar y pesar cada factor interno de la cooperativa para darle un valor ponderado y poder analizar de esta manera como se desarrolla internamente.

Tabla 12.
Evaluación de factores internos - EFI

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PND
Programas que agilizan la prestación de servicios	0,03	4	0,12
Métodos de seguridad financiera para transacciones	0,01	2	0,02
Respuesta ante situaciones internas	0,03	2	0,06
Programas software de CORE de negocio	0,03	3	0,09
Seguridad perimetral	0,02	3	0,06
Sistema de INTRANET para comunicación interna	0,03	2	0,06
Reconocimiento regional por seguridad y solidez	0,02	2	0,04
Realización de eventos sociales	0,03	4	0,12
Disposición de horarios adicionales	0,03	4	0,12
Crecimiento de la cooperativa en el mercado	0,04	4	0,16

Proyecciones como planes de marketing	0,03	3	0,09
Inversión para campañas de promoción y publicidad	0,03	2	0,06
Variedad de crédito	0,02	4	0,08
Valoración de los asociados por la agilidad y respuesta de las solicitudes de créditos	0,01	2	0,02
Financiación por los mismos fondos de la cooperativa	0,03	3	0,09
Centralización de la información	0,02	4	0,08
Personal capacitado	0,01	4	0,04
Única área con direccionamiento estratégico	0,01	2	0,02
Respuesta inmediata ante situaciones de liquidez	0,02	2	0,04
Programas especializados de proyección financiera	0,02	3	0,06
Call center	0,01	2	0,02
Sistema adecuado de cobro	0,02	4	0,08
Reglamentos actualizados y adecuado para la gestión	0,01	2	0,02
Controles y procedimientos adecuados para cobro	0,02	3	0,06
Manual de funciones y responsabilidades actualizado	0,03	4	0,12
Incentivos para los funcionarios	0,01	3	0,03
Capacitaciones	0,02	3	0,06
Edificaciones propias	0,01	4	0,04
Muy buen clima organizacional	0,03	4	0,12
Comunicación directa	0,02	2	0,04
SUBTOTAL	0,65		2,02
DEBILIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PND
Acceso directo a los archivos fuente de programas OPA	0,01	3	0,03
Velocidad de internet	0,02	2	0,04
Capacitación de ofimática para funcionarios	0,01	2	0,02
Certificación de calidad	0,02	2	0,04
Falta de personal en el área	0,03	2	0,06
Compromiso de los funcionarios en respuesta a las peticiones de los asociados	0,01	3	0,03
Difusión de información de la cooperativa a través de óptimos medios de comunicación	0,01	4	0,04
Capacitación en cooperativismo y ahorro	0,02	2	0,04
Cantidad de requisitos para la solicitud de crédito	0,03	3	0,09
Programas que agilicen el sistema de créditos	0,02	2	0,04
Poca integración con las demás áreas	0,03	3	0,09
Pertenencia de los funcionarios hacia la cooperativa	0,02	3	0,06
Falta de personal en el área financiera	0,03	3	0,09



Mucha rotación de personal en área de cartera	0,02	2	0,04
Débil proceso de registro y actualización de base de datos.	0,01	3	0,03
Sentido de pertenencia con la cooperativa	0,01	3	0,03
Sistema de evaluación y control de personal	0,02	2	0,04
No existe un proceso de contratación	0,03	4	0,12
SUBTOTAL	0,35		0,93
TOTAL	1		2,95

Fuente: Propia del estudio

El total ponderado de los factores internos de la cooperativa es favorable ya que su calificación promedio fue de 2,95. Además las fortalezas internas son favorables con un peso de 2,02 por encima de las debilidades de 0,95 lo cual demuestra que COONFIE maneja una posición interna muy fuerte.

4.3 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

Para el análisis *DOFA* tomaremos la metodología de estudio de la situación competitiva de la empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma a efecto de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas. De esta forma conoceremos la situación real en que se encuentra la organización.

La composición de las estrategias a través de la matriz DOFA se da a partir de cada combinación presentada en la Tabla 13, las estrategias FO son el resultado de la mezcla de factores de las Fortalezas con las Oportunidades, las estrategias DO es de las Debilidades con las Oportunidades, las estrategias FO son de las Fortalezas y las Amenazas y por ultimo las estrategias DA son la combinación de las Debilidades con las Amenazas.

Tabla 13.	FORTALEZAS	DEBILIDADES
MATRIZ DOFA	<ul style="list-style-type: none"> • Programa que agilicen la prestación de servicios. • Programas software CORE de negocio • Sistema Intranet - Comunicación interna • Eventos y celebraciones sociales • Planes de Marketing • Variedad de créditos • Centralización de información en áreas • Proyecciones financieras • Horarios adicionales • Sistema adecuado de Cobro • Crecimiento de la cooperativa en el mercado • Edificaciones propias • Buen clima organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificado de calidad • Difusión de servicios a través de medios de comunicación óptimos • Poca integración e interacción de las áreas • Débil proceso de registro y actualización de base de datos. • No tener acceso a los archivos fuentes de los programas • Capacitaciones en diferentes temas • Programas que agilicen el sistema de crédito • Sentido de pertenencia con la cooperativa • Sistema de evaluación y control del personal • No existe un proceso de contratación
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ul style="list-style-type: none"> • PIB del Huila • Tasas de interés en el sector cooperativo • Tasas de desempleo en Neiva (Huila) • Tecnología utilizada dentro de la cooperativa • Percepción de la sociedad frente a la cooperativa. 	<p>FO1: Crear un proyecto que ayude a identificar las principales necesidades de los asociados e implementar campañas que las suplan, ya sea a través de nuevos servicios, eventos o sistemas de apoyo.</p> <p>FO2: Desarrollo en el mercado.</p> <p>FO3: Realizar convenios con entidades que permita aumentar la imagen de la cooperativa y además facilitar a los asociados cualquier tipo de pago.</p>	<p>DO1: Realizar un análisis interno exhaustivo que permita con los mismos funcionarios identificar las principales falencias e implementar programas con medidas correctivas y preventivas.</p> <p>DO2: Crear proyectos que ayuden a través de las nuevas tecnologías implementar nuevas técnicas que ayuden a disminuir procesos.</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> • Índice de desempleo nacional • Dinamismo tecnológico del sector • Cambios normativos • Cultura de ahorro • Competencia directa local • Competencia general 	<p>FA1: Crear nuevos programas que permitan atraer a nuevos segmentos del mercado, fomentando e incentivando el ahorro</p> <p>FA2: Implementar campañas novedosas que permitan diferenciarse de la competencia.</p>	<p>DA1: Fomentar dentro de la cooperativa el sentido de pertenencia promoviendo en los funcionarios el amor por su trabajo.</p> <p>DA2: Diseñar un proceso de contratación y de evaluación que permita tener un control interno sobre el personal</p> <p>DA3: Establecer mayor control en los pasos para el acceso a un créditos.</p>



4.3.1 Análisis de Vulnerabilidad

Este análisis nos permitirá ver de forma resumida las consecuencias mayores y la manera en que la cooperativa pueda reaccionar ante los factores que son amenazas.

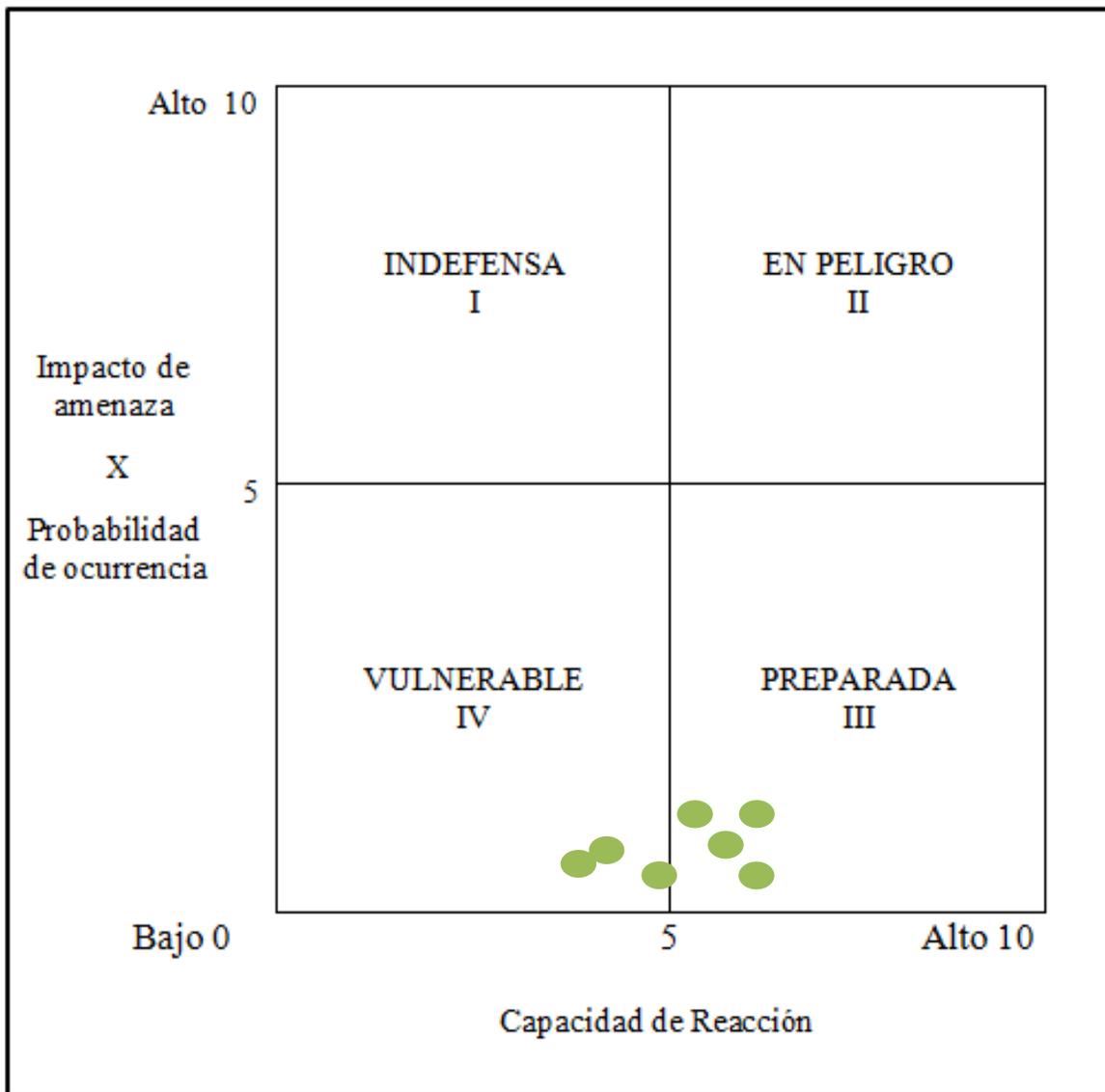
Podemos ver que la cooperativa COONFIE en la mayoría de las amenazas, se encuentra preparada para afrontar cualquier situación o consecuencia, en el peor de los casos como se muestra en la Tabla 14. También podemos observar que en la Figura 15, se muestra a través de los puntos como se encuentra la cooperativa en las situaciones anteriormente presentadas, además se puede ver que en dos de los casos puede ser vulnerable si no se prevé con anterioridad.

Tabla 14.
Cuadro de Vulnerabilidad

AMENAZAS	CONSECUENCIA	IMPACTO DE AMENAZA (0 a 10)	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA (0 - 1)	CAPACIDAD DE REACCIÓN (0 a 10)	GRADO DE VULNERABILIDAD
PIB de Colombia	La disminución del PIB puede causar en los asociados la falta de interés en el ahorro	2	0,1	7	III
Índice de desempleo	Perdida de los asociados por el retiro de ahorros	4	0,2	8	III
Dinamismo tecnológico del sector	inercia en la tecnología	3	0,3	4	IV
Constantes cambios normativos	Ineficiencias	2	0,2	6	III
Cultura de ahorro	Perdida de potenciales asociados	5	0,5	5	III
Competencia directa local	Perdida de participación en el mercado y confianza	3	0,3	4	IV
competidores indirectos y/o sustitutos	Perdida de potenciales créditos	3	0,5	7	III

Fuente: Propia del estudio

Figura 15.
Análisis de Vulnerabilidad



Fuente: Propia del estudio



Figura 16
Matriz de correlación de objetivos y estrategias

OBJETIVOS	Objetivo de Crecimiento	Objetivo de desarrollo de talento humano	Objetivo de captación de asociados	Objetivo de tecnología e innovación	Objetivo de calidad y servicio al cliente	Objetivo de desarrollo interno
ESTRATEGIAS						
Crear un proyecto que ayude a identificar las principales necesidades de los asociados e implementar campañas que las suplan, ya sea a través de nuevos servicios, eventos o sistemas de apoyo.	X		X		X	
Desarrollo en el mercado	X		X			
Realizar convenios con entidades que permita aumentar la imagen de la cooperativa y además facilitar a los asociados cualquier tipo de pago.				X		X
Realizar un análisis interno exhaustivo que permita con los mismos funcionarios identificar las principales falencias e implementar programas con medidas correctivas y preventivas.		X				X
Crear proyectos que ayuden a través de las nuevas tecnologías implementar nuevas técnicas que ayuden a disminuir procesos.		X		X	X	
Crear nuevos programas que permitan atraer a nuevos segmentos del mercado, fomentando e incentivando el ahorro			X		X	
Implementar campañas novedosas que permitan diferenciarse de la competencia.	X			X		
Fomentar dentro de la cooperativa el sentido de pertenencia promoviendo en los funcionarios el amor por su trabajo.		X				
Diseñar un proceso de contratación y de evaluación que permita tener un control interno sobre el personal		X				
Establecer mayor control en los pasos para el acceso a unos créditos.		X	X	X		

Fuente: Propia del estudio

4.4 ESTRATEGIAS FUNCIONALES

- ❖ Revisar y ajustar los procesos organizacionales dirigidos al servicio e implementar los mecanismos de difusión de los servicios.
- ❖ Realizar el diagnóstico del estado actual del servicio (análisis del cliente interno y externo), Formular las estrategias de servicio y sus respectivos planes operativos.
- ❖ Establecer un programa de seguimiento y control de calidad del servicio.
- ❖ Implementar los programas de gestión humana para generar un óptimo servicio al cliente.
- ❖ Crear las condiciones administrativas necesarias para penetrar con mayor intensidad los mercados actualmente atendidos y desarrollar nuevos mercados aun no atendidos.
- ❖ Implementar programas que permitan identificar resultados de los funcionarios e incentivándolos con reconocimientos.
- ❖ Incrementar el control o vigilancia con respecto a los competidores actuales tanto a nivel local como a nivel departamental.
- ❖ Crear programas que permitan que los funcionarios mejoren su eficiencia y además desarrollen sentido de pertenencia con la cooperativa
- ❖ Mejorar la imagen de la cooperativa e incrementar el número de asociados
- ❖ Hacer vigilancia tecnológica sobre tecnologías emergentes que ayuden a mejorar la eficiencia y eficacia de los funcionarios
- ❖ Establecer mayor control en los pasos de acceso a créditos



4.5 PLANES OPERATIVOS

Figura 17.
Planes operativos para la cooperativa

PLAN OPERATIVO N° 1				
OBJETIVO	Desarrollo de talento humano			
ESTRATEGIA	Realización de un análisis interno exhaustivo que permita, con los mismos funcionarios, identificar las principales falencias e implementar programas con medidas correctivas y preventivas.			
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	META	INDICADOR Y/O RECURSOS
Aumentar las capacitaciones de los funcionarios a través de convenios con instituciones como el SENA para la orientación de estos.	Área administrativa	1 mes	Capacitar a todos los funcionarios en diferentes áreas con el fin de que puedan aportar todos sus conocimientos en sus labores	Recursos: personal, convenios y programas constantes de capacitaciones en diferentes áreas.
Generar programas de mercadeo Interno dirigidos a difundir objetivos y una cultura organizacional que promueva la eficiencia y el mejoramiento continuo, crear una estructura organizacional con tendencias funcionales para promover la eficiencia y el control de las operaciones, implementar sistemas de toma de decisiones basadas en la planeación estratégica, crear estrictos sistemas de control de la gestión.		6 meses	Crear condiciones administrativas necesarias para promover la eficiencia interna	Indicadores: aumento de la eficiencia en el personal. Recursos: humanos, financieros, infraestructura, tecnológicos y generales necesarios para la implementación de las actividades estipuladas.
Realizar un estricto análisis y diseño de cargos para promover la eficiencia, diseñar procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción, generar programas constantes de gestión del rendimiento, generar estrategias de compensación ligadas a las actividades generadas y que a su vez sean un fuerte factor motivacional, establecer los programas adecuados de salud ocupacional.		5 meses	Crear condiciones en el talento humano para el desarrollo eficiente de las actividades.	
Incentivar el trabajo en equipo, liderazgo y participación activas entre los funcionarios, permitiéndoles desarrollar sus actividades en condiciones óptimas, crear mensajes de impacto que permita aumentar el sentido de pertenencia hacia la cooperativa	área administrativa y área comercial	3 meses	Crear un ambiente laboral interno adecuado	

PLAN OPERATIVO N° 2				
OBJETIVO	Calidad y servicio al cliente			
ESTRATEGIA	Creación de nuevos servicios que atraigan a diferentes tipos de mercados			
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	META	INDICADOR Y/O RECURSOS
<p>Crear mecanismos de pronósticos de la demanda; seleccionar y promover en el mercado una estrategia de posicionamiento basada en el liderazgo en servicio; generar servicios estándar y adaptados a las necesidades genéricas del mercado; incrementar la publicidad de los servicios mediante nuevos canales o medios de comunicación; generar mezclas promocionales que promuevan el concepto del liderazgo en servicios del mercado.</p>	Área comercial	4 meses	<p>Crear las condiciones mercadológicas necesarias para promover la eficiencia, calidad y liderazgo de servicios en el mercado.</p>	<p>Programas para incrementar el liderazgo en servicios dentro del mercado</p> <p>Indicador: incremento en el número de asociados que provengan de nuevos sectores del mercado.</p> <p>Recursos: humanos, financieros, infraestructura, tecnológicos y generales necesarios para la implementación de las actividades mercadológicas estipuladas</p>
<p>Diagnosticar interna y externamente el estado actual del servicio al cliente.</p>		1 mes		
<p>Generar programas y actividades que lleven al mejoramiento de la calidad del servicio.</p>		15 días		
<p>Realizar estudios que permitan conocer el mercado de potenciales asociados, además de identificar sus necesidades para establecer nuevos servicios.</p>		3 meses		



PLAN OPERATIVO N° 3				
OBJETIVO	Tecnología e innovación			
ESTRATEGIA	Adecuación de nuevos proyectos con la ayuda de nuevas tecnologías			
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	META	INDICADOR Y/O RECURSOS
Inventariar la tecnología existente, hacer vigilancia de las tecnologías emergentes, planear las tecnologías requeridas para el mejoramiento de las actividades internas de la cooperativa	Área de sistemas	2 meses	Crear condiciones tecnológicas apropiadas para mejorar el funcionamiento interno.	Indicador: implementación de nuevas tecnologías en la cooperativa. Recursos: humanos, financieros, de infraestructura, tecnológicos y generales necesarios para la implementación de las actividades.

PLAN OPERATIVO N° 4				
OBJETIVO	Calidad y servicio al cliente			
ESTRATEGIA	Establecimiento de mayor control en los pasos de acceso a créditos.			
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	META	INDICADOR Y/O RECURSOS
Fortalecer el proceso de registro de datos de las personas que adquieren un crédito, además mantener en constante actualización la información necesaria para evitar sesgos en ello.	Área de riesgo de crédito y cartera	4 meses	Lograr disminuir el porcentaje de la cartera castigada	Indicador: disminución porcentual en la cartera castigada. Recursos: personal de las áreas implicadas, obtención y verificación de la información a través de la tecnología

PLAN OPERATIVO N° 5				
OBJETIVO	Desarrollo interno y captación de asociados			
ESTRATEGIA	Realización de convenios con entidades para el aumento de la imagen de la cooperativa y su servicio			
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	META	INDICADOR Y/O RECURSOS
Identificar las principales entidades que tengan mayor afluencia de personas, además de conocer los diferentes puntos de recaudo permitiendo que estos faciliten al asociado hacer cualquier pago desde cualquier parte de Colombia.	Área financiera y área comercial	3 meses	Lograr aumentar la cantidad de recaudos y facilitando el pago a los asociados	Indicador: incremento porcentual en el recaudo de dinero. Recursos: personal de las áreas implicadas, análisis de los lugares posibles para proponer un convenio identificando necesidades.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- ❖ Se cumplió con cabalidad la formulación de un plan estratégico para la cooperativa, realizando cada uno de los respectivos análisis y cumpliendo cada uno de los objetivos anteriormente propuestos.
- ❖ La realización de planes estratégicos con ciclos de planificación cortos que permita tener pautas congruentes para las actividades de la cooperativa, además podrán estar actualizados teniendo una constante información acerca del medio que los rodea para obtener ventajas competitivas sostenibles.
- ❖ La elaboración de este plan estratégico ayudara a la tomar de decisiones que lleven a la organización a la busca de objetivos y metas claros, por medio de direccionamiento estratégico planteado e igualmente ayudar a visualizar las amenazas y oportunidades que se pueden presentar y evaluar nuevos campos para una posible participación en ellos.
- ❖ Realizar una constante vigilancia estratégica sobre las tecnologías emergentes para que la organización pueda obtener beneficios de este.
- ❖ COONFIE cuenta con un gran potencial y mercado para la expansión de sus servicios económicos y sociales.
- ❖ Fortalecer el posicionamiento de la imagen de la cooperativa mediante planes de marketing bien estructurados que permitan llegar a diferentes tipos de asociados.
- ❖ Implementar un sistema de selección de personal por competencias laborales para así incrementar el valor de su talento humano, además de estructurar los programas de reclutamiento que le permita a los mismos funcionarios cambiar o ascender si así lo desean.
- ❖ Es de vital importancia que los elementos del direccionamiento estratégico como la misión, visión, principios y objetivos sean conocidos además de practicados por cada uno de los directivos, funcionarios y asociados de la cooperativa, y no sean vistos co-



mo una simple formalidad que ha de exponerse como papeles o cuadros que solo sean parte de un requisito. Es en el direccionamiento en el cual encontramos lo más profundo de la empresa y debe representarse en cada uno de las personas que hacen parte de ella.

- ❖ Los funcionarios de la cooperativa, además de ser ellos en ultimas los ejecutores de las estrategias y los responsables de dar cumplimiento a los objetivos, deben conocer y entender el plan de mejoramiento en su conjunto expuesto en el presente trabajo para poder dar paso a la siguiente etapa; su implementación.

ANEXOS



**ANEXO 1.
ENCUESTA**

ENCUESTADORA: Grecia del Mar Rendón Manrique (pasante de la Universidad de Cauca)

OBJETIVO: Conocer su opinión con respecto al direccionamiento estratégico utilizado actualmente por la cooperativa, todo fin de realizar una propuesta sobre la misión, visión, valores y objetivos que desde su punto de vista como funcionario de COONFIE me ayudaría a construirla.

1. Componentes de la misión:

En COONFIE somos una cooperativa nacional de ahorro y crédito...

1.1 ¿Qué ofrece a sus asociados?

1.2 ¿Cuál es su mercado objetivo?

1.3 ¿Cuál es el propósito?

2. Visión: ¿Cómo sería un futuro realista (aproximadamente de 5 a 10 años) en el cual, usted desearía ver a la cooperativa enmarcada?

3. Principios o valores corporativos: de acuerdo a su punto de vista y a la definición de cada principio o valor, ¿Cuál o cuáles deberían ser quienes guíen las actividades de COONFIE? (marque con una X)

IGUALDAD		PRODUCTIVIDAD	
RESPONSABILIDAD		EXELENIA EN SERVICIO	
INTEGRIDAD		CORDIALIDAD	
SOLIDARIDAD		EFICIENCIA	
EQUIDAD		EFICACIA	
RESPECTO		LEALTAD	
HONESTIDAD		CALIDAD	
TRANSPARENCIA		CONFIANZA	

OTRO.
CUÁL? _____

4. OBJETIVOS CORPORATIVOS: de acuerdo con su criterio, a las necesidades de la cooperativa, de los funcionarios, de los asociados y de todo los grupos con que se relaciona COONFIE, ¿cuáles de los siguientes objetivos corporativos son necesarios para cumplimiento de la visión que se pretende formular? (marque con una X)

Objetivo de rentabilidad y utilidad	
Objetivo de crecimiento	
Objetivo de monitoria del entorno y del mercado	
Objetivo de desarrollo interno	
Objetivo de participación en el mercado	
Objetivo de productividad y eficiencia	
Objetivo de tecnología e innovación	
Objetivo de captación de asociados	
Objetivo de responsabilidad social	
Objetivo de imagen corporativa	
Objetivo de calidad de servicio	
Objetivo de servicio a sus asociados	
Objetivo de desarrollo de talento humano	

5. Sugerencias o comentario:

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



BIBLIOGRAFÍA

- ANSOFF, I. H., Declerck, R. P. & Hayes R. L. (1988). El planteamiento estratégico: Nueva tendencia de la administración. México.
- Fred R. David. Conceptos de la administración Estratégica, novena edición, México Pearson education. 2003.
- GRANT, Robert (1996). Dirección Estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones. Editorial Civitas, Madrid.
- Henry Mintzberg, Resumen de Diseño de la organizaciones eficientes, panavox computer systems, Nicolas H. Kosciuk comp. 2006
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2006). Dirección estratégica. Madrid: Pearson Education.
- MINTZBERG, H (1989) Mintzberg y la dirección. Días de santos, Madrid.
- Mintzberg, Henry; Brian Q., James; Voyer, John, El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. Editorial Prentice Hall. Primera Edición (Edición Breve) México 1997.
- OGLIASTRI, Enrique (1996). Manual de Planeación estratégica, Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Thompson, A.& Strickland, A. J. (1998). Dirección y administración estratégicas. México: McGraw Hill.
- Wheelen, T.L. & Hunger, J.D. (2007). Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos. (10aed.). México: Pearson Education
- Serna Gómez, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. 4 Ed. Pág. 23

RANCÉS, Antonio. 2001. Estrategia para la empresa en América Latina. Ediciones IESA. Caracas.

Regulación financiera (s.f). *Respuestas a preguntas frecuente Regulación Financiera*. Obtenido el 15 de Marzo de 2013. Disponible en:
<http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/regulacionfinanciera/FAQRegulacionFinanciera>

Conceptos de la administración (s.f). *Fundamentos de Administración*. Obtenido el 2 de Abril de 2013. Disponible en:
<http://catedradireccionycontrol.blogspot.com/2011/02/administracion-concepto-y-funcion.html>

Teoría de las organizaciones (s.f) *Administración de Empresas*. Obtenido el 11 de Abril de 2013. Disponible en:
<https://sites.google.com/site/teoriadelasorganizaciones1/home>

Generalidades del cooperativismo (s.f) *Reseña histórica del cooperativismo*. Obtenido el 12 de Marzo de 2013. Disponible en:
<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/cooperativismo/generalidades-del-cooperativismo/generali1.htm>

Uribe G. Carlos. Marco histórico de las cooperativas (s.f). *La historia del movimiento cooperativo*. Obtenido el 15 de Abril de 2013. Disponible en:
<http://www.ascoop.coop/cooperativismo-siempre/cooperativismo-colombiano/resena-del-cooperativismo-en-colombia/>

Boletín de prensa #12. Cuarto trimestre de 2012. Base 2005. (21 de Marzo 2013). *Producto Interno Bruto*. Obtenido el 23 Mayo de 2013. Disponible en:
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bolet_PIB_IVtrim12.pdf



Economía del Huila (2012, de noviembre). *Informe de Coyuntura Económica Regional*.

Obtenido el 30 de Mayo de 2013. Disponible en:

http://www.dane.gov.co/files/icer/2011/huila_icer_11.pdf

Datos de desempleo (2013, 01 de Febrero). *Índice de desempleo en el Huila*. Obtenido el 9 de Abril de 2013. Disponible en:

<http://www.lanacion.com.co/2013/02/01/desempleo-en-neiva-se-%7Cubico-en-112/>

Sistema Financiero Colombiano e Información Financiera (2013, de Febrero). *Actualidad del Sistema Financiero Colombiano*. Obtenido el 31 de Mayo de 2013. Disponible en:

<http://www.superfinanciera.gov.co/ComunicadosyPublicaciones/comsectorfinanciero022013.pdf>

Normatividad del sector cooperativo colombiano (s.f). *Normatividad Colombiana*.

Obtenido el 4 de Junio de 2013. Disponible en:

<http://www.ascoop.coop/normatividad/>