

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA “COOPERATIVA DE
AHORRO Y CREDITO SIGLO XX” PARA EL PERIODO
2016-2020.**

**DIEGO ALEJANDRO MONTAÑEZ COY
JHON JAROL SERNA MURILLO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
PROGRAMA ACADEMICO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
TULUA-VALLE
2016**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA “COOPERATIVA DE
AHORRO Y CREDITO SIGLO XX” PARA EL PERIODO
2016-2020.**

**DIEGO ALEJANDRO MONTAÑEZ COY
JHON JAROL SERNA MURILLO**

**Trabajo de grado presentado como requerimiento para optar al título de
Administrador de Empresas**

Director

MARIA EUGENIA CHAPARRO

Docente Académico

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
PROGRAMA ACADEMICO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
TULUA-VALLE
2016**

Nota de Aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Tuluá, Mayo de 2016.

Dedicada a:

A Dios ante todo por brindarnos su guía y sabiduría.

A nuestros padres, hermanos y amigos por su apoyo incondicional.

A todo el personal de la Universidad del Valle y en especial a nuestra directora MARIA EUGENIA CHAPARRO por sus consejos y conocimientos transmitidos.

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE ANEXOS	12
INTRODUCCIÓN	13
1. ANTECEDENTES	14
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	16
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	18
3. OBJETIVOS	19
3.1 OBJETIVO GENERAL	19
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
4. JUSTIFICACIÓN	20
4.1 TEÓRICA	20
4.2 METODOLÓGICA	20
4.3 PRACTICA	20
5. MARCO DE REFERENCIA	21
5.1 MARCO TEORICO	21
5.1.1 Definición e historia de la estrategia	21
5.1.2 Gerencia Estratégica	22
5.1.3 Los Estrategas	25
5.1.4 Principios Corporativos	26
5.1.5 Diagnóstico Estratégico	26
5.1.7 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	30
5.1.8 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	31
5.1.10 Direccionamiento Estratégico	34
5.1.11 BSC (Balanced Scorecard) ó CMI (Cuadro de Mando Integral)	35
5.1.12 Opciones Estratégicas	37

5.1.13	Formulación De Estratégica.....	37
5.1.14	Difusión Estratégica.....	37
5.2	MARCO CONCEPTUAL.....	39
5.3	MARCO CONTEXTUAL.....	42
5.3.1	TULUÁ	42
5.3.2	RIOFRÍO.....	43
5.4	MARCO GEOGRÁFICO.....	45
5.5	MARCO LEGAL	47
5.5.1	LEY 79 DE 1988 (Diciembre 23).....	47
5.5.2	LEY 454 DE 1998 (Agosto 04).....	48
5.5.3	LEY 1314 DE 2009 (julio 13).....	49
5.6	MARCO EMPRESARIAL	51
5.6.1	RESEÑA HISTÓRICA.....	51
5.6.2	MISIÓN (ACTUAL).....	52
5.6.3	VISIÓN (ACTUAL)	52
5.6.4	ORGANIGRAMA.....	53
5.6.5	VALORES CORPORATIVOS (ACTUAL)	54
5.6.6	PRINCIPIOS (ACTUAL).....	55
6.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	60
6.1	TIPO DE ESTUDIO.....	60
6.2	MÉTODO DE ESTUDIO	60
6.3	FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	60
6.3.1	Fuentes primarias.....	60
6.3.2	Fuentes secundarias	61
7.	FASES DEL DISEÑO METODOLÓGICO	62
7.1	Fase 1. Elaboración del diagnóstico estratégico de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX.	62
7.2	Fase 2. Formulación del direccionamiento estratégico de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX.	62
7.3	Fase 3. Formulación estratégica para la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX.	62

7.4 Fase 4. Difusión y gerenciamiento del plan estratégico de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX.....	63
8. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX.....	64
8.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO	64
Descripción de la economía Colombiana.....	64
Sector solidario en Colombia.....	66
8.1.1 Factores Económicos	68
8.1.2 Factores Sociales	84
8.1.3 Factores Tecnológicos	94
8.1.4 Factores Legales	95
8.2 ANÁLISIS EXTERNO.....	97
8.3 Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos).....	99
8.4 ANÁLISIS INTERNO	101
8.5 Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos)	105
8.6 Análisis competitivo: Modelo 5 fuerzas de Michael Porter	108
8.7 Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas)	110
9. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX.....	114
9.1 Visión	114
9.2 Misión	114
9.3 Objetivos Corporativos	119
9.4 Principios Corporativos.	119
9.5 Valores.....	120
9.6 Principios	121
10. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX.....	122
10.1 BSC (Balanced Scorecard) ó CMI (Cuadro de Mando Integral)	122
10.2 Mapa Estratégico	122
10.3 Plan de Acción	127

11. DIFUSIÓN Y GERENCIAMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX.....	134
CONCLUSIONES	142
BIBLIOGRAFÍAS.....	145
ANEXOS.....	147

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Balance del sector azucarero Colombiano, segundo trimestre y acumulado a junio 2008 – 2015.	73
Tabla 2. Colombia – Natalidad.....	85
Tabla 3. Colombia – Mortalidad.	87
Tabla 4. Colombia – Esperanza de vida al nacer.....	89
Tabla 5. Proyección de la población del Municipio de Tuluá por edad y sexo 2012 - 2015.....	90
Tabla 6. Guías de análisis para identificar amenazas y oportunidades.	97
Tabla 7. Matriz EFE.	99
Tabla 8. Guías de análisis para identificar debilidades y fortalezas.....	103
Tabla 9. Matriz EFI.....	105
Tabla 10. Matriz DOFA.	111
Tabla 11. Matriz para la formulación y evaluación de la misión.	115
Tabla 12. Principios corporativos.....	120
Tabla 13. BSC (Balanced Scorecard) ó Cuadro de Mando Integral.....	124
Tabla 14. Plan de acción.	128

LISTA DE GRAFICAS

Grafica 1. Planeación y gerencia estratégica – proceso	24
Grafica 2. Modelo de competencia de cinco fuerzas Porter.....	28
Grafica 3. Ubicación geográfica de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO Tuluá.....	45
Grafica 4. Ubicación geográfica de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX Riofrío.....	46
Grafica 5. Organigrama	53
Grafica 6. Valores	54
Grafica 7. Principios.....	55
Grafica 8. Distribución del número de organizaciones de economía solidaria en Colombia 2014 (número y % del total).....	66
Grafica 9. Distribución de asociados a organizaciones de economía solidaria en Colombia 2014 (número y % del total).....	67
Grafica 10. Crecimiento anual de PIB del Valle y del Indicador Mensual de Actividad Económica (IMAE) para el Valle del Cauca	69
Grafica 11. Departamentos con mayor porcentaje de pobreza.....	70
Grafica 12. Tasa de intervención del Banco de la Republica y tasa de interés interbancaria.	71
Grafica 13. Inflación total al consumidor	75
Grafica 14. Número de cooperativas dedicadas a “Actividad Financiera” Colombia por departamento, 2014.....	77
Grafica 15. Tasa de desempleo Cali, Pasto y Popayán.....	79
Grafica 16. Cambio de la demanda de nuevos créditos por tipo de entidad.....	80
Grafica 17. Acceso al crédito de los diferentes sectores económicos.	82
Grafica 18. Comportamiento de las remesas. Suroccidente.....	84
Grafica 19. Asequibilidad 2014 Índice Top Five.....	95
Grafica 20. Analisis Competitivo: 5 Fuerzas de Michael Porter	109

Grafica 21. Mapa Estratégico de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX	123
Grafica 22. Proceso de comunicación del plan estratégico para la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SIGLO XX	134
Grafica 23. Comunicación interna.....	136
Grafica 24. Comunicación Externa	137
Grafica 25. Comunicación General	138
Grafica 26. Cronograma de actividades en los procesos de comunicación	139
Grafica 27. Gerenciamiento	140

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Informe Asamblea General Ordinaria No. 66 y 30 de Delegados de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SIGLO XX.....	147
Anexo B. Entrevista realizada a los empleados de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SIGLO XX.	161

INTRODUCCIÓN

El ser humano está inmerso en un mundo globalizado, en el cual se han disminuido las barreras y se poseen diversas herramientas para llegar a varios mercados. Las personas y empresas deben ser día a día más competentes, con el objetivo de satisfacer de manera eficiente las necesidades de sus clientes. Por lo anterior es indispensable que una organización cuente con una adecuada planeación estratégica; la cual le permita diseñar planes para lograr metas y objetivos deseados.

La planeación estratégica se constituye como una herramienta esencial en el proceso administrativo, ya que permite desarrollar un análisis de las amenazas y oportunidades teniendo en cuenta las debilidades y fortalezas.

La COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SIGLO XX, es una entidad perteneciente al sector cooperativo, el cual está marcado por conceptos negativos como la desconfianza e inestabilidad; esto debido a la crisis presentada en la década de los 90's, lo cual atenta contra la imagen de éstas.

Por lo anterior, el presente proyecto tiene como finalidad la elaboración de un plan estratégico para la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX, lo cual determinará la proyección y posicionamiento de la empresa.

Para el desarrollo del proyecto se aplicaran todo los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de administración de empresas, con el fin de aportar nuevas ideas a la empresa.

1. ANTECEDENTES

Ya desde la época de la independencia aparecen algunos ejemplos de sociedades de auxilio mutuo que se acentúan con la aparición a mediados del siglo XIX, 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 mutitarias.

Algunas de las características que hacen de estas sociedades precursoras las podemos observar en los estatutos de dos de ellas, muy antiguas: La Sociedad de Caridad fundada en 1864 y la Sociedad de Auxilio Mutuo del Señor del Despojo, establecida también en Bogotá en el año de 1899 y que recibió su personería jurídica en 1910.

En el año de 1916, durante la administración del presidente José Vicente Concha, Benjamín Herrera, ministro de agricultura y comercio, presento a consideración del Congreso de la República el primer proyecto cooperativo del que se tenga noticia, respaldándolo con razones que aún tienen vigencia para el fomento de las cooperativas agrícolas en el país.

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 tesis del sacerdote boyacense fueron expuestas de diversas maneras y en varias oportunidades: a partir de 1921, en el Boletín Diocesano de la ciudad de Tunja; en los años de 1922 y 1923, durante las jornadas de estudios de sociales y desde el seminario El Vigía que se editaba también en Tunja.

Las ideas de los precursores y el interés de otros políticos y estadistas tuvieron su culminación cuando el Congreso de 1931 aprobó la primera ley cooperativa--la número 134 de ese año- en cuya preparación participaron juristas conocedores del sistema.

A partir de la década de los treinta el desarrollo del cooperativismo se fue incrementando satisfactoriamente. De acuerdo con datos estadísticos, en 1933 existían 4 cooperativas cuyos asociados eran 1807; para 1962 el número de estas entidades llegaba a 759 con cerca de 450.000 asociados.

En 1963, como una necesidad de actualizar la Legislación Cooperativa se expide el decreto 1598, el cual introduce el concepto de la especialización y particularmente

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 expidió el decreto 1659, modificado posteriormente por el decreto 1658 de 1986, que reconoció la existencia de organismos cooperativos de grado superior de carácter financiero y su control concurrente por parte de las Superintendencia Bancaria y el entonces organismo especializado de vigilancia y control para el sector cooperativo, el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas (DANCOOP).

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. Se destaca en esta Ley, que por primera vez, se permitió la organización de instituciones financieras, en sus diversas modalidades, bajo la naturaleza jurídica cooperativa.

En 1997, se incorporaron a la regulación, algunos principios del acuerdo de Basilea, entre otros los capitales mínimos y la relación de solvencia, aplicables a las cooperativas de ahorro y crédito, que captaban recursos de asociados y de terceros.

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 Solidaria¹.

¹ Historia en Colombia [Online]. Bogotá, D.C: Confecoop - Confederación de Cooperativas de Colombia. 2012 – [Citado 10 Noviembre 2015]. Disponible en Internet: <<http://www.confecoop.coop/index.php/historia/en-colombia>>

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sector cooperativo ha venido mostrando un proceso de consolidación en la última década, la base de asociados llega en la actualidad a cerca de seis millones de colombianos y representa aproximadamente 5%, del Producto Interno bruto del país, lo que demuestra la importancia que tienen las cooperativas en la economía colombiana².

Según cifras de la Confederación de Cooperativas de Colombia (Confecoop) el sector cooperativo en el país no ha dejado de crecer tanto en número de entidades como de ingresos, que se incrementaron de 5.700 millones de pesos en el año 2000 a casi 28.000 millones en el 2011.

Entre el 2000 y el 2011, pasaron de 3.472 a 7.848, mientras que sus ingresos se incrementaron más del 500 por ciento, en ese mismo periodo. Tan solo en Bogotá, el sector solidario asocia a 1.663.708 personas y genera 44.877 empleos, según cálculos de la Superintendencia de Economía Solidaria de Colombia.

En el ámbito nacional, el número de empleos que este sector genera pasó de 51.085 a 138.549 en el período comprendido entre el año 2000 y el 2011, de acuerdo con las estimaciones de Confecoop.

La Supersolidaria, por su parte, realizó un balance estadístico respecto del comportamiento del sector durante el 2012, que revela que 178.000 nuevos socios se sumaron al sector cooperativo y al de los fondos de empleados mutuales, para un total de 6,3 millones de colombianos asociados a las cooperativas, sector que cerró el 2012 con un patrimonio cercano a los 11 billones de pesos³.

Asumiendo que las cooperativas van en aumento, ya que cerca de 5,8 millones de colombianos son asociados a cooperativas. En 2014, se registraron 143.205 personas vinculadas a cooperativas de ahorro y crédito. Solo en la región andina

² Coomeva, Colanta y Copservir, entre las más grandes cooperativas [Online]. Bogota, D.C: Diario la Republica, 23 Julio 2015 – [Citado 19 Agosto 2015]. Disponible en Internet: <http://www.larepublica.co/coomeva-colanta-y-copservir-entre-las-m%C3%A1s-grandes-cooperativas_279801>

³ Colombia duplicó cantidad de cooperativas en 11 años [Online]. Costa Rica. Actualidad y Noticias, 1 Agosto 2013 – [Citado 19 Agosto 2015]. Disponible en Internet: <<http://www.aciameericas.coop/Colombia-duplico-cantidad-de>>

existen 2.776 entidades cooperativas, hay 4.844.053 asociados beneficiándose, manejando un total de \$23.516.558 millones de activos⁴.

La COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SIGLO XX, cuenta con una amplia trayectoria en el mercado, ubicándose en la zona centro del Valle del Cauca, contando con oficinas en los municipios de Tuluá y Riofrío; las cuales tienen asociados en algunos municipios aledaños tales como: Buga, San pedro, Andalucía, Bugalagrande, Trujillo, Roldanillo, entre otros; con un mayor número de asociados en los Municipios donde están ubicadas sus Agencias.

La COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SIGLO XX en los últimos años ha venido presentando una notable pérdida de posicionamiento en el mercado, de acuerdo al informe del año 2014 emitido por la asamblea general ordinaria de delegados (Ver Anexo A), uno de los factores es la resistencia al cambio por parte de sus directivos y la falta de aplicación de estrategias que le permita trascender. Esta situación se ha visto reflejada en la variación negativa de sus indicadores, la pérdida significativa en su base social y la desmotivación por parte de los integrantes de la organización.

Las empresas necesitan la implementación de la planeación estratégica, la cual les permite proyectarse hacia el futuro para alcanzar sus objetivos organizacionales; Se ha detectado la inexistencia de un plan estratégico en la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SIGLO XX con los que pueda respaldar su permanencia en un mercado que cada día se vuelve más competitivo.

La falta de la planeación estratégica no le ha permitido a la organización tener claridad acerca de escenarios probables, que le permitan tomar decisiones acertadas, esto no solo ha traído consigo la perdida acelerada de asociados, sino que se han perdido oportunidades que brindan a los segmentos de mercado que no son atendidos, y en consecuencia, la pérdida de oportunidades de mejora continua.

Es necesario contar con la participación de los directivos, con el propósito de disminuir la resistencia al cambio de sus integrantes. También contar con la participación de sus funcionarios, quienes pueden ser generadores de ideas y alternativas de mejora. Es fundamental para la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX, comprender la necesidad de solucionar problemas internos y externos.

⁴ Las cooperativas de ahorro y crédito siguen creciendo [Online]. Bogotá D.C: Periódico Portafolio, 21 Abril 2015 – [Citado 19 Agosto 2015]. Disponible en Internet: <<http://www.portafolio.co/economia/cooperativas-ahorro-y-credito-confecoop-colombia>>

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo diseñar en la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SIGLO XX, un plan estratégico para el periodo 2016 – 2020?

2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Qué factores internos y externos afectan la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SIGLO XX?
- ¿La COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SIGLO XX, cuenta con un direccionamiento estratégico y una formulación de estrategias claras?
- ¿Cómo realizar la difusión y gerenciamiento del plan estratégico de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SIGLO XX?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar la planeación estratégica para la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SIGLO XX para el periodo 2016 – 2020.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar el diagnóstico estratégico de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SIGLO XX.
- Formular el direccionamiento estratégico de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SIGLO XX.
- Establecer la formulación estratégica para la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SIGLO XX.
- Diseñar la difusión y gerenciamiento del plan estratégico de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SIGLO XX.

4. JUSTIFICACIÓN

4.1 TEÓRICA

La investigación en curso tiene como propósito aplicar el modelo de planeación estratégica que permite identificar el estado actual de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX, para el diseño de su plan estratégico.

4.2 METODOLÓGICA

Para la presente investigación se utilizara la metodología planteada en el libro Gerencia Estratégica: Teoría, Metodología, Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos Índices de Gestión, Octava edición del autor Humberto Serna Gómez, y conceptos de administración estratégica decimocuarta edición del autor Fred R. David, lo cual permite conocer quiénes pueden ser los estrategas, cuales son los principios corporativos, que debe contener un diagnostico estratégico, un direccionamiento estratégico, opciones estratégicas, formulación estratégica, la difusión del plan cultura estratégica y la ejecución estratégica del plan.

4.3 PRACTICA

El resultado que se puede lograr con el desarrollo de la presente investigación, está determinado por el cumplimiento de los objetivos propuestos, ya que esto le permite a la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX identificar su situación actual y diseñar un plan estratégico con la utilización de herramientas, con varios modelos de planeación estratégica.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEORICO

5.1.1 Definición e historia de la estrategia ⁵

El término estrategia se deriva de la palabra griega strategos y significa: general. Este término fue usado durante años por el ejército con el fin de aludir a los grandes planes o ventajas que el enemigo no poseía y que se mantenían en secreto para ganar las batallas. Lo anterior se puede corroborar con la obra El Arte de La guerra de Sun Tzu, filósofo y militar chino de los años 400-340 (A.C.), quien ha sido retomado múltiples veces por estrategias empresariales con el ánimo de llevar sus ideas a los negocios. Muchas frases clave de los manuales modernos en gestión empresarial son referenciadas de su obra original y algunas de ellas se han cambiado para acomodarlas a esta jerga, tal es el caso de ejército por empresa, armamento por recurso o enemigo por competencia.

La historia de la evolución y desarrollo del pensamiento estratégico se puede dividir en cuatro etapas: la primera de ellas está enfocada en la planificación financiera (1920). Esta fase se centra en el presupuesto, en especial el de producción, ventas, inventario y caja y se caracteriza por el cumplimiento o incumplimiento del mismo. Los presupuestos estaban asignados a cada una de las áreas: mercadeo, producción y finanzas, la característica fundamental era que la estrategia se basaba en dichas áreas y no en la visión integradora como ocurre hoy en día.

La segunda etapa de la evolución del pensamiento en la formulación de estrategias de una empresa tiene que ver con la planificación financiera de largo plazo. Esta etapa que comienza aproximadamente en 1950, se basa en la búsqueda de la predicción del futuro a través de situarse en diversos escenarios (optimista, neutral, pesimista). Hasta esta segunda etapa, el pensamiento estratégico estaba orientado, fundamentalmente, por una visión funcional de la empresa, en que se analizaban individualmente sus diversas áreas, y a partir de dicho análisis funcional se buscaba obtener respuestas más globales para las necesidades de la empresa.

La tercera etapa se caracteriza por tener una visión más global de la estrategia unificando cada una de las áreas empresariales. Lo anterior se visualiza con las

⁵ Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional. [Online]. 2014. [Citado 19 Agosto 2015]. Disponible en Internet: <<http://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/3-narciso.pdf>>

investigaciones realizadas al respecto por Peter Drucker, Kenneth Andrews, Alfred Chandler e Igor Ansoff, quienes ven la necesidad de formular la estrategia de una manera más articulada y dinámica, unificando las ideas individuales para cada una de las áreas funcionales relacionándolas con el medio ambiente competitivo donde se desenvuelven. Las características fundamentales de esta tercera etapa son la visualización de la empresa desde una manera global, el análisis del mercado y de los competidores que enfrenta.

La cuarta etapa del pensamiento estratégico se caracteriza por enfocarse en el aprendizaje organizacional y el análisis del entorno de los negocios. Esta etapa nos dice que la formulación de la estrategia comienza con el análisis del entorno de la empresa desde el punto de vista de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, evaluando la preparación de la empresa para competir en el mercado y a partir de ello, se define como estrategia qué hacer con el negocio y qué empresa se desea tener en el futuro apoyándose en la misión, los objetivos estratégicos, la correcta definición de una ventaja competitiva y los planes de acción que a la postre sirven de sustento para el proceso de formulación de estrategias. Los autores más representativos en esta cuarta etapa son: Peter Drucker, Kenneth Andrews (autor de la Matriz FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) Igor Ansoff, Alfred Chandler y Michael Porter.

5.1.2 Gerencia Estratégica⁶

A continuación se presenta el modelo de Humberto Serna Gómez, donde en su libro Gerencia Estratégica: Teoría, Metodología, Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos Índices de Gestión, presenta lo siguiente:

El mundo está en constante movimiento lleno de cambios e incertidumbres. Lo que ayer fue verdad hoy es historia. La globalización de la economía, la apertura de los mercados, el desarrollo de la tecnología, la aparición de la revolución en las telecomunicaciones, están destruyendo las barreras tradicionales. Parece que se está llegando al final de la geografía. Ya los negocios no tendrán barreras geográficas y territoriales del pasado.

Como consecuencia, vendrá la desregularización de las economías, la homogeneización de los productos y la clientelización de los mercados.

⁶ SERNA, Humberto G. Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos índices de gestión. 8 ed. Bogotá D.C, 3R® Panamericana Editorial Ltda, 2003. P 15.

Entonces se hace necesaria una nueva definición y visión de los mercados, las organizaciones tendrán que volcarse hacia los clientes y la calidad en los productos y en los servicios; lo que se constituirá en la verdadera ventaja competitiva. Para facilitar todos estos procesos, el Estado se modernizará, se privatizarán las actividades no sensibles a la seguridad nacional y los particulares tendrán que prepararse para asumir la gestión de servicios y tareas, antes en manos de la nación.

En todo este contexto, la competencia se hará más intensa y agresiva, donde la sobrevivencia de las organizaciones ineficientes e ineficaces, es decir no productivas, se verá cada vez más amenazada.

El cambio y la innovación serán la constante, y la capacidad de respuesta se vuelve un elemento estratégico fundamental. Las alianzas estratégicas tendientes al logro de sinergias organizacionales empezarán a comandar el mundo de los negocios.

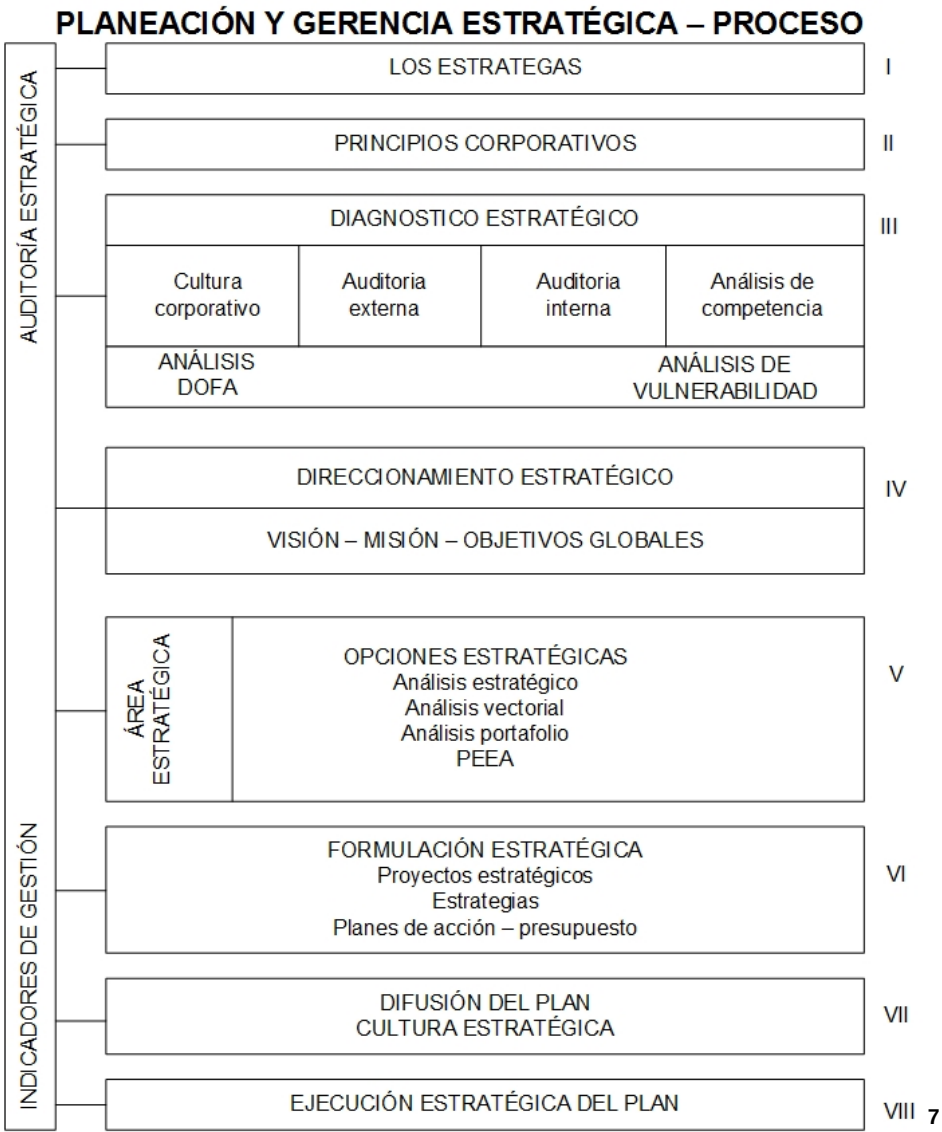
Aparece, entonces, la reingeniería organizacional como estrategia para dinamizar las organizaciones, hacerlas más flexibles, más planas, más orientadas al mercado y al cliente. La organización virtual, las organizaciones en redes, las organizaciones autodirigidas (Empowered Organizations) y las organizaciones inteligentes (Learning Organizations) serán alternativas organizacionales para enfrentar un entorno agresivo y dinámico.

El gerente tendrá que ser un nuevo gerente: con mucha capacidad de liderazgo, especialmente con mucho liderazgo visible y por tanto, con una visión muy clara del negocio, el equipo de trabajo será el motor de la gestión empresarial. Dicha visión le permite estar en el control de gestión en la coordinación, en la orientación de la compañía y cada vez menos en su operación.

El gerente es ese visionario de la aldea global, característica de las organizaciones del futuro. Su función de líder se reflejará, entonces, en la dirección del talento humano hacia el logro de los objetivos y estrategias de la organización. Su presencia visible en transmitir la misión, la visión, los objetivos y estrategias de la organización, haciendo y liderando el mercadeo interno, serán sus preocupaciones fundamentales.

El resultado es lograr una organización con colaboradores comprometidos, integrando como equipo, claro de su misión, su visión, sus objetivos. Listos para enfrentar el cambio, para anticipar las estrategias. Esta es entonces una cultura estratégica que se consolidará en el desarrollo del plan estratégico.

Gráfica 1. Planeación y gerencia estratégica – proceso



Fuente: SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. P 20. Año 2015

⁷ Ibíd., p. 20.

5.1.3 Los Estrategas⁸.

En general, se definen como estrategias aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa (miembro de la junta directiva, el presidente o el gerente y los vicepresidentes) a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización.

Sin embargo este concepto, dentro de una visión estratégica, es bastante limitado. Por ello, en este texto se entenderá como estrategias a todas las personas o a todos los funcionarios de una organización que tiene capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización. Tal es el caso de gerentes de área, directores y jefes de departamento, quienes cada vez tienen más participación en las decisiones a largo plazo de la compañía. Ellos, por tanto son parte integral de los estrategas de una empresa.

En tiempos de turbulencia como los que enfrentan las compañías, en un mercado cada vez más globalizado, la calidad de su talento humano y su participación en los procesos decisorios consolidaran definitivamente sus ventajas competitivas.

Por ello, el proceso de planeación estratégica debe ser lo más participativo posible, de manera que todos los colaboradores se sientan comprometidos con los valores, la visión, la misión y los objetivos de la organización.

La planeación estratégica, más que un mecanismo para elaborar planes, es un proceso que debe conducir a una manera de pensar estratégica, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica. Este es el objetivo verdadero de este proceso. De allí la importancia de la calidad y del compromiso del talento humano que participa en él y el cuidado que debe tenerse en la selección de los estrategas. La gestión estratégica requiere líderes y esos son los estrategas.

Por esto, el estratega debe tener un nivel de inteligencia y formación general por encima del promedio, una gran capacidad analítica. Debe ser un excelente comunicador, con dotes para el liderazgo y en especial, una persona capaz de comprometerse con constancia en el logro de los objetivos de la empresa. Además, debe tener buenas relaciones interpersonales para que pueda integrar las personas con las cuales trabaja alrededor de las metas propuestas. Debe ser respetuoso del ser humano, con capacidad de aceptación de los demás respecto por sus logros. Debe igualmente conocer muy bien su trabajo para lograr ser respetado por que hace y no sólo por el cargo que ocupa.

⁸ Ibíd., p. 21.

5.1.4 Principios Corporativos⁹.

Un proceso de planificación estratégica se inicia por identificar y definir los principios de la organización.

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Estos definen aspectos importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

Los principios de una corporación no son parte de la visión, como tampoco de la misión. En cambio, son el soporte de la visión y de la misión. En otras palabras, cuando se define la visión y la misión de la empresa, estas deben enmarcarse dentro de los principios de la compañía y no pueden ser contrarias. Como normas que regulan un comportamiento, los principios corporativos son el marco de referencia dentro del cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la empresa.

Toda organización, implícita o explícitamente, tiene un conjunto de principios corporativos. No existen organizaciones neutras, sin principios ni valores. Por ello, en un proceso de planeación estratégicas, estos deben analizarse, ajustarse o redefinirse y luego divulgarse como parte del proceso. Principios y valores claros y precisos conocidos por todos son parte muy importante de la cultura estratégica de una compañía.

5.1.5 Diagnóstico Estratégico¹⁰.

El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía, tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a estas preguntas: ¿Dónde estamos?; ¿Dónde estamos hoy?

Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno, con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, el cual le permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus

⁹ Ibíd., p. 22.

¹⁰ Ibíd., p. 25.

debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas. Este análisis es el gran aporte del DOFA.

El diagnóstico estratégico incluye, por tanto, la auditoria del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas.

En la realización del DOFA son muchas las variables que pueden intervenir, por ello, en su identificación y estudio es indispensable priorizar cada uno de los indicadores o variables definiéndolos en términos de su importancia y del impacto en el éxito o fracaso de una organización. El análisis estratégico debe hacerse alrededor de factores claves (key factors), con el fin de localizar el análisis y no entorpecerlo con demasiado número de variables. Las metodologías para realizar el diagnóstico estratégico son muy amplias y variadas.

5.1.6 Análisis competitivo: modelo de las cinco fuerzas de Porter¹¹

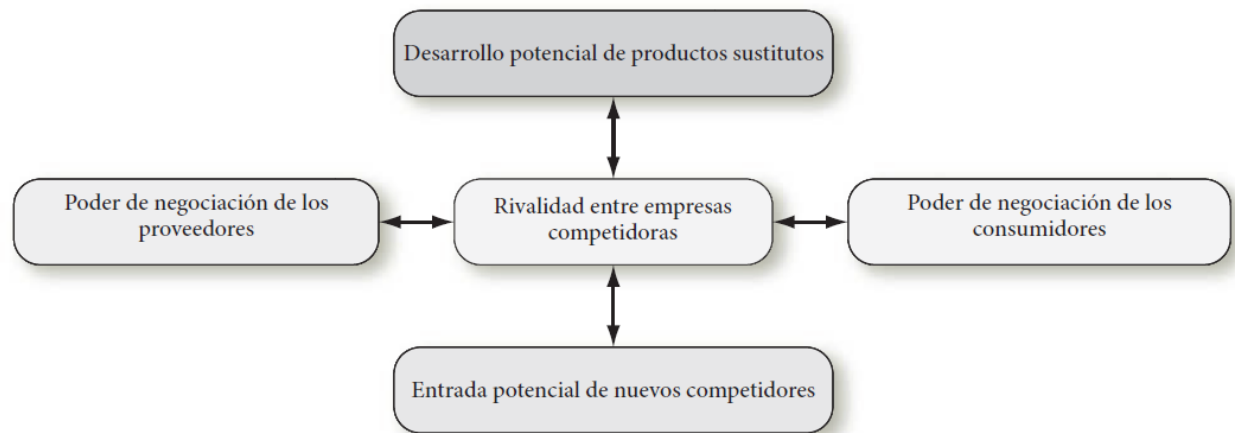
El modelo de las cinco fuerzas de Porter del análisis competitivo es un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre empresas varía mucho de una industria a otra. La intensidad de la competencia es más alta en industrias de bajas ganancias. El impacto colectivo de las fuerzas competitivas es tan brutal en algunas industrias, que el mercado es claramente “poco atractivo” desde el punto de vista de la obtención de utilidades. La rivalidad entre las empresas existentes es severa, los nuevos rivales pueden entrar en la industria con relativa facilidad, y tanto proveedores como clientes tienen cierta influencia en las negociaciones. De acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria dada estaría conformada por cinco fuerzas:

- Rivalidad entre empresas competidoras.
- Entrada potencial de nuevos competidores.
- Desarrollo potencial de productos sustitutos.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los consumidores.

¹¹ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Decimocuarta edición. México: PEARSON EDUCACIÓN, 2013. P 75

Gráfica 2. Modelo de competencia de cinco fuerzas Porter

Modelo de competencia de las cinco fuerzas



Fuente: DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. P 76. Año 2016

Rivalidad entre empresas competidoras

La rivalidad entre empresas competidoras suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias de una empresa únicamente pueden tener éxito en la medida en que le proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales. Los cambios de estrategia que ponga en práctica una empresa podrían dar lugar a represalias como la reducción de precios, las mejoras a la calidad, la introducción de nuevas características en los productos, el ofrecimiento de servicios, la extensión de garantías y el aumento de publicidad.

Entrada potencial de nuevos competidores

Siempre que existe la posibilidad de que nuevas empresas entren fácilmente a una industria en particular, la intensidad de la competitividad aumenta. Sin embargo, las barreras contra el ingreso pueden incluir la necesidad de lograr rápidamente economías de escala, la necesidad de obtener tecnología y conocimientos técnicos especializados, falta de experiencia, una fuerte lealtad por parte de los consumidores, sólidas preferencias por determinadas marcas, grandes requerimientos de capital, carencia de canales de distribución adecuados, políticas de regulación gubernamental, aranceles, dificultad de acceso a las materias primas, posesión de patentes, ubicaciones poco deseables, el contraataque por parte de empresas bien afianzadas, y la potencial saturación del mercado.

Desarrollo potencial de productos sustitutos

En muchas industrias las empresas compiten muy de cerca con los fabricantes de productos sustitutos que participan en otras industrias. La presencia de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores cambien al producto sustituto. Estos límites de precio determinan también la ganancia máxima y provocan una competencia más intensa entre rivales. La magnitud de la presión competitiva que se deriva del desarrollo de productos sustitutos generalmente se hace evidente en los planes de los rivales para expandir la capacidad de producción, así como en sus estimados de crecimiento de ventas y utilidades.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores también afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando hay un gran número de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas, o cuando el costo de cambiar a otras materias primas es especialmente alto. A menudo proveedores y productores se ven más beneficiados si se ayudan entre sí con precios razonables, mejor calidad, desarrollando nuevos servicios, haciendo entregas a tiempo y reduciendo los costos de inventario; de esta manera mejoran la rentabilidad de todos los interesados en el largo plazo.

Poder de negociación de los consumidores

Cuando los clientes están concentrados, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Si el poder de negociación de los consumidores es fuerte, las compañías rivales podrían tratar de responder ofreciendo garantías extendidas o servicios especiales para conseguir su lealtad. El poder de negociación de los consumidores también aumenta si los productos que se adquieren son estandarizados o no diferenciados. Cuando éste es el caso, a menudo los

consumidores tendrán mayor oportunidad de negociar el precio de venta, la cobertura de la garantía y los paquetes complementarios.

5.1.7 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)¹²

Permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Las matrices EFE pueden desarrollarse en cinco pasos:

- Se elabora una lista de factores externos clave como se identifican en el proceso de auditoría externa, para obtener un total de 10 a 20 factores, incluyendo tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y su industria. Se menciona primero las oportunidades y después las amenazas. Es necesario ser lo más específico posible, utilizar porcentajes, proporciones y números comparativos siempre que sea posible.
- Se asigna una ponderación a cada factor que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la importancia relativa de ese factor para tener éxito en la industria de la empresa. A menudo las oportunidades reciben una ponderación más alta que las amenazas, pero estas últimas también deben recibir ponderaciones altas si son especialmente severas o peligrosas. Las ponderaciones apropiadas se determinan comparando competidores exitosos con no exitosos o al analizar el factor y llegar a un consenso de grupo. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.
- Se asigna a cada factor externo clave una clasificación entre 1 y 4 que indique qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 la respuesta es superior, 3 la respuesta es mayor al promedio, 2 la respuesta es el promedio y 1 la respuesta es deficiente. Las clasificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa. Por lo tanto, la clasificación se basa en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir 1, 2, 3 o 4.

¹² Ibíd., p. 80

- Se multiplica la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada.
- Se suma las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de obtener la puntuación ponderada total para la organización.

5.1.8 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)¹³

Para darle paso al establecimiento del estado actual de una organización se debe construir una matriz en la cual se evalúan factores de índole internos en las compañías, dicha herramienta es la matriz de evaluación de factores internos (EFI) la cual permite evaluar las áreas funcionales identificando las debilidades y fortalezas, una vez se tienen los aspectos evaluados se puede establecer la relación que existe entre ellas. De manera similar a la matriz EFE, una matriz EFI se desarrolla en cinco pasos:

- Se elabora una lista de los factores internos clave que se identificaron en el proceso de auditoría interna. Se debe emplear un total de 10 a 20 factores internos, incluyendo fortalezas y debilidades. Primero se mencionan las fortalezas y después las debilidades. Se debe ser lo más específico posible, utilizando porcentajes y cifras comparativas.
- Se asigna a cada factor una ponderación que abarque desde 0.0 (irrelevante) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia relativa con respecto al éxito en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o debilidad interna, hay que asignar las mayores ponderaciones a los factores que se considera que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
- Se asigna a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación 1), una debilidad menor (clasificación 2), una fortaleza menor (clasificación 3) o una fortaleza importante (clasificación 4). Se observa que las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2. Así que las clasificaciones están basadas en la compañía, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.

¹³ Ibíd., p. 122

- Se multiplica la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar un puntaje ponderado para cada variable.
- Se suman los puntajes ponderados para cada variable con el fin de determinar el puntaje ponderado total de la organización.

5.1.9 Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) o la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)¹⁴

Es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: Estrategias FO (Fortalezas – Oportunidades), estrategias DO (Debilidades – Oportunidades), estrategias FA (Fortalezas – Amenazas) y estrategias DA (Debilidades – Amenazas). Adecuar los factores internos y externos clave es la parte más difícil en el desarrollo de la matriz FODA; además exige mucho sentido común, puesto que las alternativas de adecuación son diversas.

Las *estrategias FO* utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas. A todo directivo le gustaría que su organización ocupara una posición que le permitiera usar sus fortalezas internas para tomar ventaja de las tendencias o acontecimientos externos. Las organizaciones por lo general aplicarán estrategias FA o DA para colocarse en una situación que les dé oportunidad de aplicar las estrategias FO. Si la empresa tiene grandes debilidades luchará por superarlas y convertirlas en fortalezas; si enfrenta fuertes amenazas buscará evitarlas para concentrarse en las oportunidades. Las *estrategias DO* buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero la empresa tiene debilidades internas que le impiden explotarlas. Las *estrategias FA* utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que una organización fuerte siempre deba afrontar directamente las amenazas que surgen en el entorno externo. Las *estrategias DA* son tácticas defensivas cuyo propósito es reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Si la organización enfrenta varias amenazas externas y muchas debilidades internas, podría afirmarse que está en una posición precaria. De hecho, lo más probable es que tenga que luchar por seguir operando a través de una fusión o un recorte de gastos y, en el peor de los casos, declararse en quiebra u optar por su liquidación.

¹⁴ Ibíd., p. 176

La matriz está compuesta por nueve celdas: Cuatro para los factores clave, cuatro más para las estrategias, y una que siempre se deja en blanco (la celda superior izquierda). Las cuatro celdas de estrategias, etiquetadas *FO*, *DO*, *FA* y *DA*, se desarrollan después de completar las cuatro celdas de factores clave, *F*, *D*, *O* y *A*. El desarrollo de la matriz FODA consta de ocho pasos:

- Listar las oportunidades externas clave de la empresa.
- Listar las amenazas externas clave de la empresa.
- Listar las fortalezas internas clave de la empresa.
- Listar las debilidades internas clave de la empresa.
- Adecuar las fortalezas internas a las oportunidades externas, y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla correspondiente.
- Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas, y registrar las estrategias DO resultantes.
- Adecuar las fortalezas internas a las amenazas externas, y registrar las estrategias FA resultantes.
- Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas, y registrar las estrategias DA resultantes.

Al describir los factores y estrategias se debe ser lo más específico posible. En las matrices FODA también es importante incluir, después de cada estrategia, notas del tipo “F1, O2”. Se debe recordar que las estrategias no surgen de la nada. Esta notación revela la base lógica de cada estrategia alternativa, y deja claro cómo se realizó la adecuación de los factores internos/externos para formular las estrategias deseadas

El propósito de cada una de las herramientas de adecuación, no es seleccionar o determinar cuáles son las mejores estrategias, sino generar estrategias alternativas factibles. Por lo tanto, no todas las estrategias desarrolladas mediante la matriz FODA serán elegidas para implementarse.

5.1.10 Direccionamiento Estratégico¹⁵.

- **Visión**

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el cambio que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

- **Misión**

La misión o propósito de la organización puede dividirse en dos grandes niveles: El primario y el secundario. La misión primaria indica en términos muy generales la categoría de los negocios a los que se dedica la compañía, mientras que la misión secundaria soporta a la primera en términos y situaciones más concretos, involucrando, en algunos casos, a sus actores más importantes. La misión describe la naturaleza y el negocio al cual se dedica la empresa para el logro de su visión y en otros términos da respuesta a la pregunta ¿Cuál es el negocio?

- **Objetivos corporativos.**

Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran a la empresa.

Para lograr su cumplimiento y eficacia, los objetivos corporativos serán definidos en el más alto nivel de la organización, teniendo en cuenta el contexto que ofrece el previo estudio de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades analizadas en el DOFA corporativo. Además, los objetivos deberán estar de acuerdo con la visión y la misión corporativa.

¹⁵ SERNA, Humberto. Op cit., p. 159.

5.1.11 BSC (Balanced Scorecard) ó CMI (Cuadro de Mando Integral) ¹⁶

El concepto de Cuadro de Mando Integral (CMI), fue creado por Robert S. Kaplan (Universidad de Harvard) y David P. Norton (Nolan Norton Institute) que ha tenido una influencia revolucionaria en la forma de controlar la empresa moderna. La razón no es otra que su estricto enfoque hacia la maximización del beneficio empresarial haciendo el mejor uso posible de los recursos disponibles.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta útil para dirigir empresas de forma proactiva en el corto y en el largo plazo. Es una técnica de gestión y planificación y su eficiencia radica en una buena comprensión de sus fundamentos, una aplicación completa que implique a la dirección de la compañía. El análisis se lleva a cabo a través de la elaboración de un mapa estratégico donde quedan reflejadas las estrategias y los objetivos a conseguir en cuatro áreas principales, que son: financiera, procesos internos, clientes e innovación y formación.

El Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación.

El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. Además proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Esta herramienta debe ser utilizada como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control.

Las cuatro perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas.

- **La perspectiva financiera:**

El Cuadro de Mando Integral retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mesurables, de acciones que ya se han realizado.

¹⁶ Síntesis del Libro Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) [Online]. Valencia. Universidad de Carabobo Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Centro de Asistencia Técnica a las Empresas CEATE Diplomado de Finanzas, 21 Abril 2005 – [Citado 6 Noviembre 2015]. Disponible en Internet: <<http://pesquisabsc.com.br/artgs/RESUMEN.CMI.Kaplan.Norton.pdf>>

Estas medidas indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.

- **La perspectiva del cliente:**

En esta perspectiva, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados.

- **La perspectiva del proceso interno:**

En esta perspectiva, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

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

Las medidas de los procesos internos se centran en aquellos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

- **La perspectiva de formación y crecimiento:**

Esta perspectiva identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

Cuatro perspectivas: ¿Son Suficientes?

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral han demostrado ser válidas a través de una amplia variedad de empresas y sectores. Estas perspectivas deben ser consideradas como una plantilla y no como una camisa de fuerza.

5.1.12 Opciones Estratégicas¹⁷.

Definido el direccionamiento estratégico de la compañía, realizando el diagnóstico estratégico y el análisis DOFA, deberán explorarse las opciones que la compañía tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades.

Para ello, con base en el DOFA y en el análisis de vulnerabilidad efectuados en el diagnóstico, la compañía deberá: definir los vectores de su comportamiento futuro en el mercado (análisis vectorial de crecimiento); analizar el comportamiento de su portafolio de productos; definir los objetivos globales de la compañía; determinar las estrategias globales y los proyectos estratégicos que le permitieron lograr eficiente y eficazmente su misión.

5.1.13 Formulación De Estratégica¹⁸.

Las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos.

Los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el presupuesto estratégico, el cual, en definitiva, es el verdadero plan estratégico. El presupuesto estratégico debe ejecutarse dentro de las normas de la compañía. Además, deberá monitorearse y auditarse la ejecución del plan como parte importante del proceso de planeación estratégica.

5.1.14 Difusión Estratégica¹⁹.

Previo a la ejecución del plan, se considera fundamental que el plan estratégico sea conocido por los diferentes niveles de la organización.

Una vez que las autoridades respectivas hayan dado la aprobación al plan, debe diseñarse un programa para la venta interna del plan. La venta interna es una estrategia de mercadeo corporativo que tiene como objetivo:

¹⁷ SERNA, Humberto. Op. cit., p. 26.

¹⁸ Ibid., p. 27

¹⁹ Ibid., p. 30

- Consolidar el proceso de comunicación interno en la organización.
- Estimular el compromiso de los colaboradores, a partir del conocimiento que tienen de los principios, visión, misión, objetivos, proyectos estratégicos y planes de acción de la organización.
- Propiciar la participación de colaboradores en el desarrollo de proyectos y planes de acción.
- Crear las condiciones para consolidar una cultura estratégica.
- Facilitar y propiciar el trabajo en equipo.
- Facilitar la medición de resultados con base en índices de gestión a partir del conocimiento del plan estratégico.
- Estimular la retroalimentación y la monitoria del plan.

5.2 MARCO CONCEPTUAL²⁰.

COONFECOOP²¹: Confederación de Cooperativas de Colombia tiene como objetivo general, unificar la representación y defensa del sector cooperativo colombiano a nivel nacional e internacional, así como la promoción de la integración entre cooperativas.

COONFECOOP VALLE²²: Organismo que integra, asocia y representa a las entidades del sector solidario del Valle del Cauca, dedicado al desarrollo y sostenibilidad del ideal cooperativo empresarial, promoviendo confianza, buen gobierno y el impulso de la región.

COOPERATIVA: Es cooperativa la empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general. Artículo 4º - Ley 79 de 1988.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO: Son los organismos cooperativos especializados cuya función principal consiste en adelantar actividad financiera exclusivamente con sus asociados, 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. Artículo 41 – Ley 454 de 1998. Para adelantar operaciones requieren autorización previa de la Superintendencia.

²⁰ Superintendencia de economía solidaria. Glosario de economía solidaria. Bogotá D.C. Mayo 2011. [Citado 19 Agosto 2015]. Disponible en Internet:

<<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:pBtPquYQhgQJ:www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/data/glosario.doc+&cd=5&hl=es&ct=clnk&gl=co>> Dar clic la versión HTML del archivo>

²¹ Confederación de Cooperativas de Colombia [Online]. Bogotá D.C. 2012. [Citado 19 Agosto 2015]. Disponible en Internet:

<<http://www.confecoop.coop/index.php/conozcanos-471/informacion-institucional/4-que-hacemos>>

²² Federación de empresas de economía solidaria del Valle del Cauca [Online]. Cali. 2015. [Citado 19 Agosto 2015]. Disponible en Internet:

<<http://www.confecoopvalle.coop/MISION%20Y%20VISION.pdf>>

COOPERATIVA DE LAS AMERICAS²³: Cooperativas de las Américas (antes ACI-Américas) es la representación regional de la Alianza para el continente americano.

COOPERATIVA FINANCIERA: Son los organismos cooperativos especializados cuya función principal consiste en adelantar actividad financiera, 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 Financiera. Estas cooperativas se consideran establecimientos de crédito. Artículo 40 – Ley 454 de 1998.

ECONOMÍA SOLIDARIA: 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. Artículo 2 – Ley 454 de 1998.

ESTATUTOS: Norma acordada por los asociados fundadores de una organización solidaria que regula el funcionamiento de dicha persona jurídica frente a terceros así como los derechos y obligaciones de los miembros y las relaciones entre estos.

ESTRATEGIA²⁴: La estrategia es un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos, tratando de lograr una ventaja sostenible a largo plazo y respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo de la empresa, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización.

²³ Cooperativa de las Américas. Quienes somos [Online]. Costa Rica. 2001. [Citado 19 Agosto 2015]. Disponible en Internet: <<http://www.aciamericas.coop/Quienes-somos-2092>>

²⁴ Gestión siglo XXI: nuevas tendencias en la gestión organizacional seminario multidisciplinario. Capítulo 1: Nueva Visión De La Organización. Que es la Estrategia. Universidad Nacional de Colombia [Online]. Bogotá D.C. [Citado 19 Agosto 2015]. Disponible en internet: <<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/index.html>>

FOGACOO²⁵: De conformidad con el artículo 2° del Decreto 2206 del 29 de octubre de 1998 el objeto del Fondo es el siguiente: La protección de la confianza de los depositantes y ahorradores de las entidades cooperativas inscritas, preservando el equilibrio y la equidad económica e impidiendo injustificados beneficios económicos o de cualquier otra naturaleza a los asociados y administradores causantes de perjuicios a las entidades cooperativas. En desarrollo de este objeto, el Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas actuará como administrador de las reservas correspondientes al seguro de depósitos, así como de los demás fondos y reservas que se constituyan con el fin de atender los distintos riesgos asociados a la actividad financiera cooperativa cuya administración se le asigne y no corresponda por ley a otra entidad.

GMF: El Gravamen a los Movimientos Financieros, es un impuesto nacional instantáneo que se causa por la disposición de recursos.

PLANEACIÓN²⁶: La planeación es la habilidad de ver con mucha anticipación las consecuencias de las acciones actuales, la voluntad de sacrificar las ganancias a corto plazo, a cambio de mayores beneficios a largo plazo y la habilidad de controlar lo que es controlable y de no inquietarse por lo que no lo es. La esencia de la planeación es la preocupación por el futuro, es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo.

SUPERSOLIDARIA: Superintendencia de la Economía Solidaria. Organismo técnico del Estado, adscrito al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, con personería jurídica, autonomía administrativa y financiera. Por delegación del presidente de la República tiene a su cargo la inspección, vigilancia y control de las organizaciones de la Economía Solidaria que no se encuentren sometidas a la supervisión especializada del Estado. Artículo 34 – Ley 454 de 1998.

²⁵ Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas. Acerca de la Entidad [Online]. Bogotá D.C. Agosto 2015. [Citado 19 Agosto 2015]. Disponible en Internet: <<http://www.fogacoop.gov.co/es/acerca-de-la-entidad/estructura-organizacional>>

²⁶ Seminario de Teoría Administrativa. Capítulo 1: La Planeación. Universidad Nacional de Colombia [Online]. Bogotá D.C. [Citado 19 de Agosto 2015]. Disponible en Internet: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.2/12La_planeacion.htm>

5.3 MARCO CONTEXTUAL

La COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX está ubicada en los municipios de Tuluá y Riofrío.

5.3.1 TULUÁ²⁷

Origen del nombre: El vocablo Tuluá es de origen indígena, lengua pijao, y significaría “Tierra del más allá”. Cuando se inició la conquista del territorio vallecaucano liderada por Sebastián de Belalcazar, en 1536, la región que hoy comprende el municipio de Tuluá hacia parte del “llano de Buga”, que comprendida desde el río de la paila, al norte; hasta el río Bolo, al sur; la cordillera central, al oriente; y el río Cauca al occidente.

El municipio de Tuluá se encuentra ubicado en el suroeste colombiano, en el centro del departamento del Valle del Cauca entre la cordillera Central y el río Cauca; su posición geográfica es a 4° 05' 16'' de latitud norte y 76° 12' 03'' de longitud occidental.

Se distinguen cuatro zonas fisiográficas: La zona Plana, el Pie de Monte de la cordillera Central, la Media y la Alta Montaña. La cabecera municipal está a 960 msnm, en la zona plana y 4.400 metros de altitud en los páramos de Barragán y Santa Lucía.

En materia de recurso hídrico el municipio cuenta con el río Tuluá que pasa por su casco urbano y los ríos Bugalagrande y Morales como estructura central. Con los ríos San Marcos y Frazadas y con las acequias o quebradas del ahorcado, La Ribera, Tesorito, La Luisa, La Mina, Piedritas, Zabaleta y Zorrilla, como estructura ramificada y en el río Cauca como eje final de todas las vertientes.

La extensión total del Municipio en territorio es de 912,55397 Km², de los cuales 900 Km² corresponde a la zona Rural con el 98,67% de extensión en tierra y 12,160 Km² a la zona urbana lo que sería el 1,33%.

El sector financiero del municipio de Tuluá presenta un movimiento en el tema de captación según los productos de cuenta de ahorro del 0,17%, en cuentas corrientes 0,11% y en CDT del 0,17% con respecto al total del nivel

²⁷ Tuluá ya tiene anuario estadístico 2014 [Online]. Tuluá. 14 Octubre 2015. [Citado 6 Noviembre 2015]. Disponible en internet: <<http://www.tulua.gov.co/sitio.shtml?apc=B--1--&x=1522036>>

nacional. En colocación, el municipio maneja el 0,19% de la cartera neta, el 0,27% en crédito de vivienda, el 0,32% del leasing de consumo, el 0,56% en microcrédito y el 0,08% en leasing comercial con respecto al manejo nacional.

5.3.2 RIOFRÍO²⁸

Es un municipio del Valle del Cauca, Colombia, situado a en la subregión del Centro, se sitúa a 112,1 km de la capital departamental, Cali. Fue fundado en 1567 por Pedro María Marmolejo, cerca de la ribera del río Pescador con el nombre de "Santa María Magdalena de Riofrío" Es conocido como "La Reserva turística" ya que posee diversos parajes típicos del valle, riqueza ecológica y abundante fauna²⁹.

Por otra parte, la superficie del municipio de Riofrío cuenta con un área de 29.597 hectáreas (ha) de las cuales 25.031 ha son área de ladera que representan el 84% del total y 4.680 ha de zona plana equivalente al restante 16 % de la superficie total.

Así, la cabecera municipal: con un área de 92,42 ha está conformada por 8 barrios: El Samán, Piedra Pintada, El Lago, Belén, Pinar del Río, El Centro, El Castillo y La Paz. Y cuatro (4) Veredas: Madrigal, El Jaguar, La Sultana y Los Estrechos.

El área rural del municipio de Riofrío, lo conforman cuatro corregimientos y sus veredas: Corregimiento Fenicia, 9.364 ha (32% del área total) y siete (7) veredas; Miravalle, Porto Fenicia, Palmas La Cuchilla, La Vigorosa, San Pablo, La Italia, Santa Rita. Corregimiento de Salónica, 7.150 ha (24 % del área total), y quince (15) veredas; Riofrío Abajo, La Trinidad, Hojas Anchas, La Arabia, El Dinde, Guayabal, La Judea, El Carmen, La Cristalina, Volcanes, San Alfonso, Morroplancho, La Sonadora, Las Brisas y La Marina.

²⁸ Perfil productivo municipio de Riofrío [Online]. 2013. [Citado 6 Noviembre 2015]. Disponible en internet:

<https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.mintrabajo.gov.co%2Fcomponent%2Fdocman%2Fdoc_download%2F1619-perfilproductivoriofrío.html&ei=AbL4VMnkJli6ggSv4IDgDg&usq=AFQjCNHfa0uYfmqvDJfjxkRjdegYMr5f3w&bvm=bv.87519884>

²⁹Riofrío (Valle del Cauca) [online]. [Citado 6 Noviembre 2015]. Disponible en internet: <[https://es.wikipedia.org/wiki/Riofr%C3%ADo_\(Valle_del_Cauca\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Riofr%C3%ADo_(Valle_del_Cauca))>

La geografía del municipio de Riofrío, ofrece importantes recursos para garantizar la demanda laboral para la población vulnerable y/o víctima del conflicto armado, que pretende mejorar su situación económica, política y social en Riofrío.

El territorio del municipio de Riofrío en su mayoría es montañoso y se encuentra situado a 4° 09' 23" de latitud norte y 76° 17' 26" de longitud oeste del meridiano de Greenwich. Sus relieves se forman por factores exógenos, tales como la erosión dando lugar a muchos de los paisajes montañosos característicos del municipio.

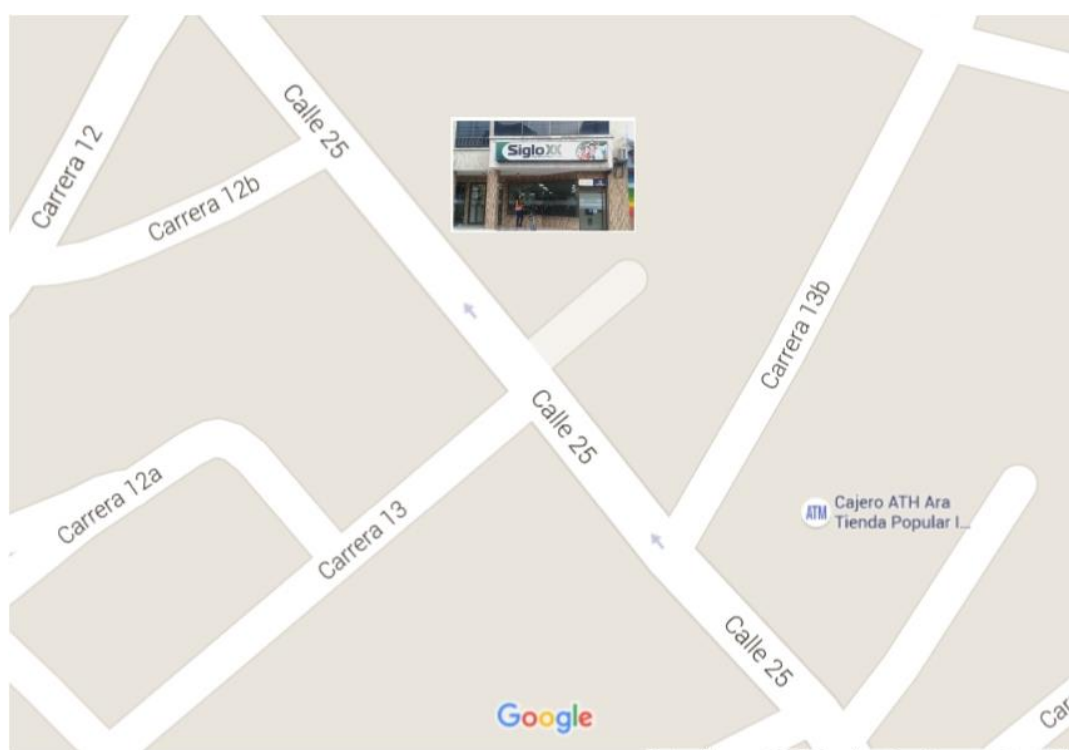
Riofrío, abarca una franja altitudinal que va desde 940 hasta 3.800 metros de altura sobre el nivel del mar (m.s.n.m), determinando una altura promedio de 969 m.s.n.m que cubre pisos térmicos: cálido, medio, frío, y muy frío (páramo).

De acuerdo a estas características físicas, sus recursos naturales y el ambiente definen a Riofrío como un municipio netamente agrícola, donde los principales productos que se cultivan son: Caña de Azúcar, Plátano, Caña panelera, Café, Banano, Cítricos, Tomate, Lulo, Maíz plana, Guayaba, Papaya, Aguacate, entre otros.

5.4 MARCO GEOGRÁFICO

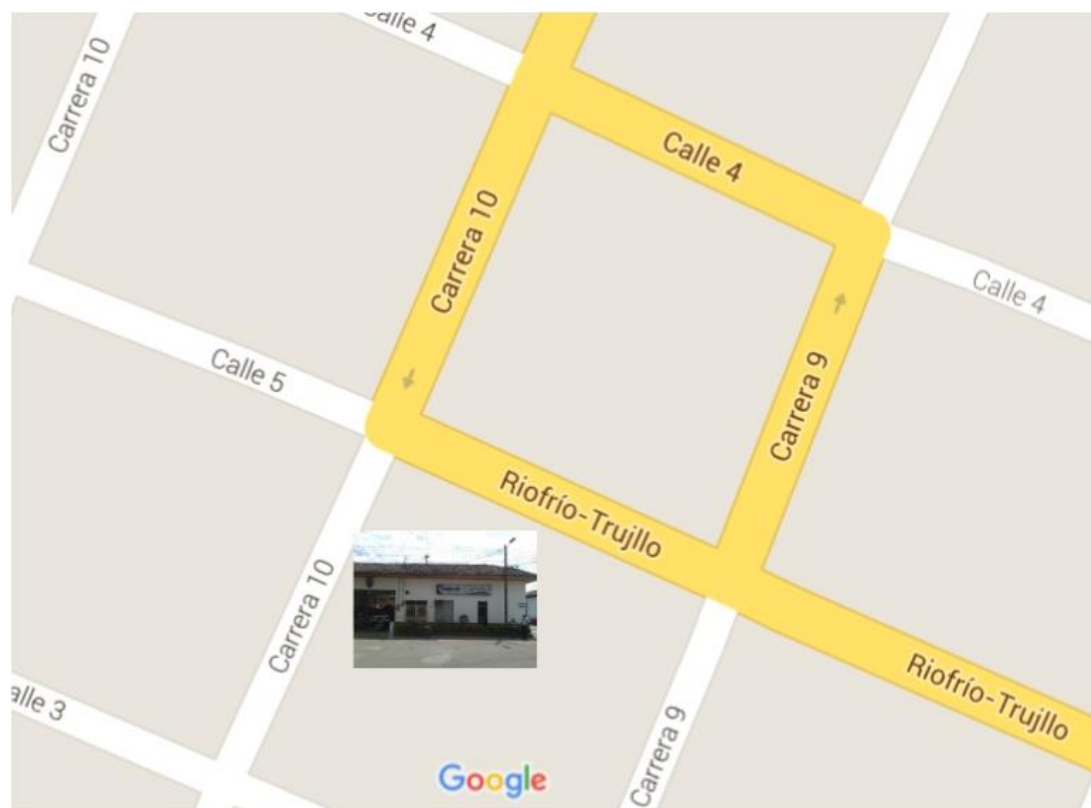
La COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX, tiene su oficina principal ubicada en la ciudad de Tuluá, en la Calle 25 No. 12 – 103 del barrio Playas, y una agencia en el municipio de Riofrío, situada en la Calle 5 No. 9 – 75 del barrio Centro, las cuales se pueden apreciar en las Gráficas 2 y 3.

Gráfica 3. Ubicación geográfica de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO Tuluá.



Fuente: Google Maps 2015

Gráfica 4. Ubicación geográfica de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX Riofrío



Fuente: Google Maps 2015

5.5 MARCO LEGAL

Las principales leyes y decretos que rigen a la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX son:

5.5.1 LEY 79 DE 1988 (Diciembre 23).

"Por la cual se actualiza la Legislación Cooperativa"³⁰

Artículo 1º. El propósito de la presente Ley es dotar al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional, de acuerdo con los siguientes objetivos:

1. Facilitar la aplicación y práctica de la doctrina y los principios del cooperativismo.
2. Promover el desarrollo del derecho cooperativo como rama especial del ordenamiento jurídico general.
3. Contribuir al fortalecimiento de la solidaridad y la economía social.
4. Contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia, mediante una activa participación.
5. Fortalecer el apoyo del Gobierno Nacional, departamental y municipal al sector cooperativo.
6. Propiciar la participación del sector cooperativo en el diseño y ejecución de los planes y programas de desarrollo económico y social, y
7. Propender al fortalecimiento y consolidación de la integración cooperativa en sus diferentes manifestaciones.

Artículo 2º. Declárese de interés común la promoción, la protección y el ejercicio del cooperativismo como un sistema eficaz para contribuir al desarrollo económico, al fortalecimiento de la democracia, a la equitativa distribución de la propiedad y del ingreso, a la racionalización de todas las

³⁰ Por la cual se actualiza la Legislación Cooperativa [Online]. Bogotá D.C. 23 Diciembre 1998. [Citado 19 Agosto 2015]. Disponible en Internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9211> >

actividades económicas y a la regulación de tarifas, tasas, costos y precios, en favor de la comunidad y en especial de las clases populares.

El Estado garantiza el libre desarrollo del cooperativismo, mediante el estímulo, la protección y la vigilancia, sin perjuicio de la autonomía de las organizaciones cooperativas.

5.5.2 LEY 454 DE 1998 (Agosto 04).

Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones³¹

Artículo 1º.- Objeto. El objeto de la presente Ley es el determinar el marco conceptual que regula la economía solidaria, transformar el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, crear la Superintendencia de la Economía Solidaria, crear el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, dictar normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y expedir otras disposiciones en correspondencia con lo previsto en los artículos 58, 333 y concordantes de la Constitución Política de Colombia.

Artículo 2º.- Definición. Para efectos de la presente Ley denominase 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.

³¹ Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones. [Online]. Bogotá D.C. 4 Agosto 1998. [Citado 19 Agosto 2015]. Disponible en Internet: <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3433>>

Artículo 3º.- Protección, promoción y fortalecimiento. Declárase de interés común 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.

Parágrafo.- El Estado garantizará el libre desarrollo de Entidades de Economía Solidaria, mediante el estímulo, promoción, protección y vigilancia, sin perjuicio de su natural autonomía.

5.5.3 LEY 1314 DE 2009 (julio 13).

Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento³².

Artículo 1º. Objetivos de esta ley. Por mandato de esta ley, el Estado, bajo la dirección del Presidente la República y por intermedio de las entidades a que hace referencia la presente ley, intervendrá la economía, limitando la libertad económica, para expedir normas contables, de información financiera y de aseguramiento de la información, que conformen un sistema único y homogéneo de alta calidad, comprensible y de forzosa observancia, por cuya virtud los informes contables y, en particular, los estados financieros, brinden información financiera comprensible, transparente y comparable, pertinente y confiable, útil para la toma de decisiones económicas por parte del Estado, los propietarios, funcionarios y empleados de las empresas, los inversionistas actuales o potenciales y otras partes interesadas, para mejorar la productividad, la competitividad y el desarrollo armónico de la actividad empresarial de las personas naturales y jurídicas, nacionales o extranjeras. Con tal finalidad, en atención al interés público, expedirá normas de

³² Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento [Online]. Bogotá D.C. 13 Julio 2009. [Citado 19 Agosto 2015]. Disponible en Internet: <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=36833>>

contabilidad, de información financiera y de aseguramiento de información, en los términos establecidos en la presente ley.

Con observancia de los principios de equidad, reciprocidad y conveniencia nacional, con el propósito de apoyar la internacionalización de las relaciones económicas, la acción del Estado se dirigirá hacia la convergencia de tales normas de contabilidad, de información financiera y de aseguramiento de la información, con estándares internacionales de aceptación mundial, con las mejores prácticas y con la rápida evolución de los negocios.

Mediante normas de intervención se podrá permitir u ordenar que tanto el sistema documental contable, que incluye los soportes, los comprobantes y los libros, como los informes de gestión y la información contable, en especial los estados financieros con sus notas, sean preparados, conservados y difundidos electrónicamente. A tal efecto dichas normas podrán determinar las reglas aplicables al registro electrónico de los libros de comercio y al depósito electrónico de la información, que serían aplicables por todos los registros públicos, como el registro mercantil. Dichas normas garantizarán la autenticidad e integridad documental y podrán regular el registro de libros una vez diligenciados.

Parágrafo. Las facultades de intervención establecidas en esta ley no se extienden a las cuentas nacionales, como tampoco a la contabilidad presupuestaria, a la contabilidad financiera gubernamental, de competencia del Contador General de la Nación, o la contabilidad de costos.

5.6 MARCO EMPRESARIAL

5.6.1 RESEÑA HISTÓRICA³³

1963, nace la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX en el municipio de Tuluá un 5 de octubre con un grupo de mujeres trabajadoras de la fábrica de camisas “Los Amigos”. Esta iniciativa solidaria fue secundada por algunos miembros de los Sindicatos del Ingenio San Carlos, trabajadores del Municipio y de la Industria del Café. Posteriormente este proceso se debilitó, debido a que sus creadoras, decidieran conformar un sindicato para defender sus intereses. Ante esta situación, el propietario de la mencionada fábrica la liquidó y por ende se da la desvinculación laboral de las trabajadoras.

1968, Francisco Rangel y Jorge Saavedra (QEPD), deciden retomar la iniciativa Cooperativa y para ello convocan a los antiguos asociados vinculados al Sindicato del Ingenio San Carlos. A partir de este momento, Siglo XX pasa a ser de vínculo cerrado, de exclusividad de los trabajadores del Ingenio San Carlos. Para ésa época fue nombrado como gerente, Francisco Rangel, quien en compañía de los asociados, decidieron vender electrodomésticos en su sede de Utraval gracias a un crédito otorgado por Uconal.

1982, la Cooperativa fue reubicada en la carrera 18 N° 26B-06 frente a los talleres de Transportes Tobar, donde se distinguió por su organización y la variedad de electrodomésticos.

1991, el 19 de octubre la Cooperativa tiene su propia sede, edificio de dos plantas con 240 metros cuadrados ubicado en la calle 27 N° 18-19.

2002, desde el año 2002 y hasta el 2004 con el fin de estar más cerca de la población ubicada en el occidente de Tuluá, funcionó la agencia Playas, ubicada en la calle 25 N° 12-103, la cual fue autorizada mediante resolución 1542 del 13 de junio de 1996 emitida por el Dancoop.

³³Reseña Histórica [Online]. Tuluá: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX – [Citado 2 Octubre 2015]. Disponible en Internet: <<http://www.cooperativasigloxx.com.co/index.php/cooperativa/resena-historica>>

2003, el 15 de julio la superintendencia de la economía solidaria autoriza la conformación de una nueva agencia ubicada en el municipio de Riofrío, en la calle 5 N° 9-75.

2004, mediante oficio N° 1000-1567-2002 se autorizó la unificación de la agencia playas con la oficina principal desde noviembre 1, edificio donde actualmente está ubicada. Su constitución se protocolizó mediante Escritura pública N° 1005 de la Notaría Segunda de Tuluá y autorizada para funcionar mediante personería jurídica, reconocida por la Superintendencia nacional de cooperativas, Resolución 0040 del 5 de octubre de 1963. La Cooperativa continua siendo de vínculo abierto, con la Actividad como Cooperativa de ahorro y Crédito según aprobación de la asamblea extraordinaria de Delegados y desarrollando su actividad financiera con la autorización de la Superintendencia de Economía Solidaria según resolución N° 1685 del 17 diciembre del 2001. Desde su creación y hasta la fecha, se han practicado siete reformas estatutarias, la última realizada el 19 de marzo de 2011 por acuerdo de la asamblea ordinaria.

5.6.2 MISIÓN (ACTUAL)

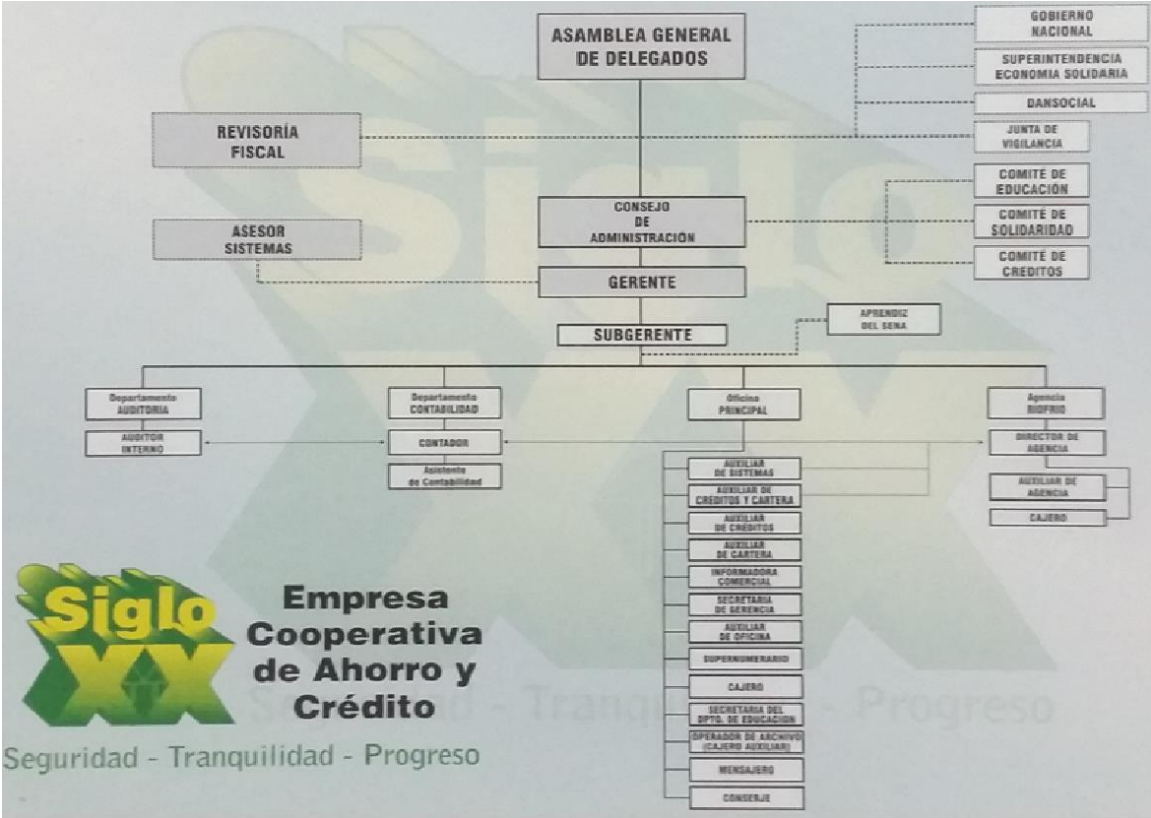
Somos la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Centro y Norte del Valle del Cauca, Brindamos transparencia solidez y tranquilidad a nuestros asociados, sus familias y comunidad, con un portafolio de servicios competitivo e innovador ajustados a sus necesidades proyectos y metas

5.6.3 VISIÓN (ACTUAL)

Seremos una Cooperativa, autosostenible, moderna e innovadora ampliando nuestra base social y llegando a nuevos mercados, contribuyendo al bienestar de nuestros asociados con un modelo equitativo, incluyente y social

5.6.4 ORGANIGRAMA

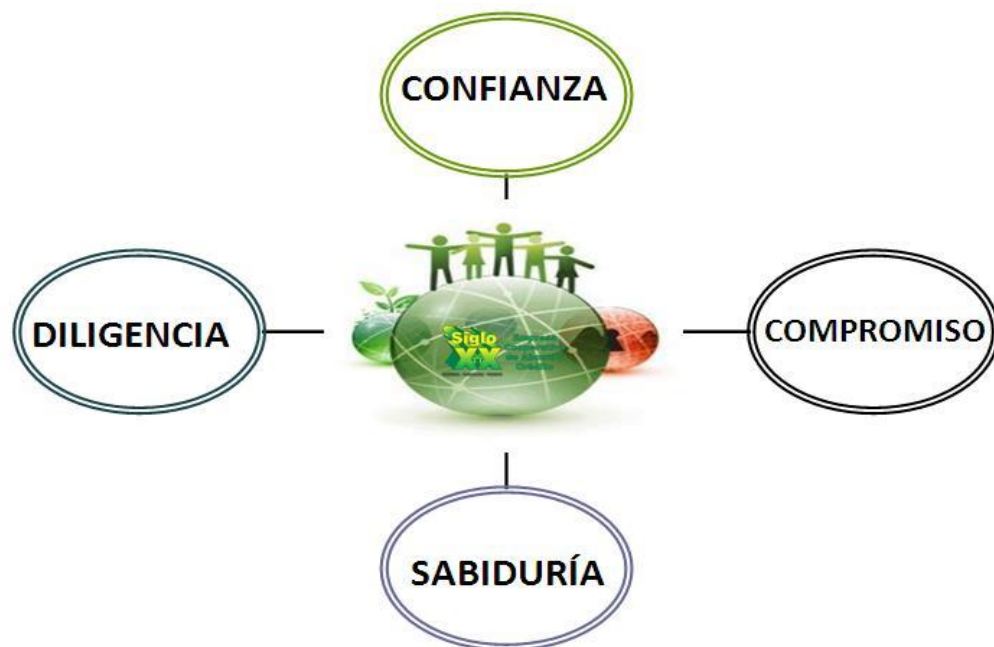
Gráfica 5. Organigrama



Fuente: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX, 2015

5.6.5 VALORES CORPORATIVOS (ACTUAL)

Gráfica 6. Valores



Fuente: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX, 2015

Confianza: Es la seguridad de la prestación de servicios de calidad y entregados con calidez, de tal manera que el asociado experimente tranquilidad y progreso en su vida.

Compromiso: Es la acción consciente del rol personal y empresarial frente al bienestar de todos los asociados mediante la implementación del modelo cooperativo Fórmese, Capacítese, Ahorre, Emprenda Y Gane.

Sabiduría: Aprender un conocimiento, transmitirlo y saber actuar en busca de la excelencia integral.

Diligencia: Hacer las operaciones propias del propósito fundamental de la cooperativa a fin de conseguir los objetivos y metas trazados.

5.6.6 PRINCIPIOS (ACTUAL)

Gráfica 7. Principios



Fuente: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX, 2015

Calidad Total: Conjunto de propiedades o características que debe cumplir la cooperativa para disponer de los medios necesarios que le permitan garantizar la satisfacción de las necesidades de los diferentes clientes internos y externos de la organización.

Vocación De Servicio: Cualidad natural que inclina a cada persona de la cooperativa a servir a los demás.

Solidez Empresarial: Firmeza técnica, administrativa y financiera que le permite a la cooperativa cumplir su visión empresarial.

Formación Integral: Proceso de educación, entrenamiento, acompañamiento y disciplina que involucra a todos los actores sociales en el éxito integral de la cooperativa.

5.6.7 Servicios.

A continuación se presenta el portafolio de servicios que ofrece la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX

Ahorro.

Ahorro A La Vista: Cuenta de ahorros en la cual usted puede retirar y consignar dinero a través de una libreta de ahorros, que no tiene ningún costo para el asociado, sin cobro de cuota de mantenimiento de cuenta. También contamos con el servicio de Tarjeta Débito.

Ahorro Tradicional: La cuenta de ahorro tradicional es un depósito a la vista en el cual el asociado ahorra sus excedentes de dinero y obtiene un pago de intereses sobre el saldo mínimo del trimestre. Su apertura es a partir del 7% del SMMLV.

Ahorro Crecemes: La cuenta de ahorro Crecemes es un depósito a la vista en el cual el asociado ahorra sus excedentes de dinero y obtiene un pago de intereses sobre el saldo mínimo del mes. Su apertura es a partir 13.5% del S.M.M.L.V.

Ahorro Crecediario: La cuenta de ahorro Crecediario es un depósito a la vista en el cual el asociado podrá ahorrar sus excedentes de dinero con el fin de obtener el pago de intereses sobre el saldo diario, los cuales serán liquidados y abonados diariamente en la cuenta de ahorros. El valor del depósito inicial corresponde al 23 % del S.M.M.L.V.

Ahorro Juvenil: La cuenta de ahorro JUVENIL es un depósito a la vista en el cual el asociado menor de edad entre 14 y 17 años ó el asociado mayor de edad abre cuenta para sus hijos, nietos, sobrinos y hermanos menores de 17 años, para ahorrar sus excedentes de dinero y obtiene un pago de intereses sobre el saldo mínimo del mes. Su apertura se realiza con el 12% del SMMLV.

CDAT: Los certificados de depósito de ahorro a término son títulos valores expedidos a corto o mediano plazo con el fin de ofrecer al asociado la oportunidad de invertir sus excedentes de dinero a unas tasas de interés competitivas y obtener una excelente rentabilidad. Su apertura es a partir de un (1) SMMLV.

Ahorro Programado: Las cuentas de ahorro PROGRAMADO son títulos valores expedidos a corto o mediano plazo con el fin de ofrecer al asociado la oportunidad de programar ahorros y de invertir sus excedentes de dinero a unas tasas de interés competitivas y obtener una excelente rentabilidad. El Valor de la apertura es el monto mínimo de ahorro es el 13% del SMMLV.

Crédito.

Se cuenta con gran variedad de líneas de créditos, con valores entre \$100.000 (Cien Mil Pesos COP) Y hasta \$60.000.000 (Sesenta Millones Pesos COP), con plazos hasta de 60 meses.

Vivienda:

- Orientada a la adquisición y construcción de vivienda propia.
- Reparación, remodelación, ampliación, mejoramiento y subdivisión de vivienda propia o familiar.
- Compra de cartera de vivienda debidamente comprobada o adquisición de lote propio.

Educación: A través de esta línea los asociados y su grupo familiar, podrán financiar sus estudios a nivel técnico, universitario y especializaciones en entidades educativas aprobadas por las autoridades competentes en el país.

Salud: Los recursos obtenidos deberán destinarse para el cubrimiento de gastos de salud del asociado y su familia.

Recreación y Turismo: Tiene como finalidad financiar los gastos causados en actividades de turismo o esparcimiento del asociado y su familia.

Libre Inversión: Línea de crédito que financia la compra de bienes y servicios que suplen las necesidades del asociado y su familia.

Compra de Cartera: Esta línea de crédito tiene como finalidad la compra de cartera de otras entidades financieras o del sector real.

Fomento Empresarial: Línea de crédito destinada a brindar apoyo económico al asociado en el fortalecimiento de microempresas de su propiedad.

Vehículo: Para la compra de vehículo nuevo o usado o pago de deuda en entidades financieras por este concepto.

5.6.8 Proceso de prestación de los servicios

- **Proceso de créditos.**

El asociado se acerca a las instalaciones de la cooperativa para pedir asesoría y reclamar los formularios correspondientes para la solicitud de crédito.

El asociado trae la documentación a la cooperativa. Aquí se verifica que estén todos los formularios debidamente diligenciados y que adjunto este la documentación requerida.

- **Documentación:**

- **Empleados.**

- Copia cedula 150%
 - Carta laboral
 - Volantes de pago (4 si el pago es semanal o quincenal y 2 si es mensual)
 - Copia recibo del agua con fecha no mayor a 60 días de donde reside la persona

- **Pensionados:**

- 2 volantes de pago de pensión
 - Copia cedula 150%
 - Copia recibo agua

- **Independientes:**

- Copia cedula 150%
 - Certificado de ingresos elaborado por contador publico
 - Referencias comerciales por escrito (mínimo 2)
 - Cámara y comercio
 - Rut

- 3 o 4 facturas de lo que compra para el negocio.
- Copia recibo del agua.

Luego de radicar la documentación se envía al departamento de crédito y cartera.

En el departamento de cartera se le entrega esta documentación a la persona encargada de realizar los análisis. Esta pasa relación al jefe de crédito y cartera para que realice la respectiva consulta a las centrales de riesgo (Data Crédito y CIFIN). Mientras se realizan las consultas. El analista confirma las referencias personales, familiares, comerciales y laborales.

Luego el analista deposita toda esta información en el formato de análisis de crédito. Este formato indica si la persona tiene capacidad de pago para el monto solicitado o no.

De acuerdo al monto solicitado se pasan los créditos a los diferentes entes de aprobación.

- Director De Agencia Y Subgerente: (Hasta 3 SMMLV)
- Gerente General (Hasta 6 SMMLV)
- Comité De Crédito (De 6 SMMLV Hasta 60 Millones)
- Otros Montos Verifica Consejo De Administración

Una vez aprobados o negados se pasan a la auxiliar de crédito para que informe a las personas sobre el resultado y a su vez programe fechas de desembolsos. Todo el proceso del crédito toma entre 4 a 6 días.

• **Proceso Ahorro.**

Para cuentas de ahorro el asociado establece una cuota de aporte que realiza bien sea un descuento por nomina con las empresas que tiene convenio la Cooperativa o llevándolo directamente, para realizar el aporte y la persona determina en que tiempo mantendrá el ahorro.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 TIPO DE ESTUDIO

El estudio es de tipo descriptivo ya que pretende identificar las conductas y actitudes de los integrantes de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX, y el entorno que les rodea, con el objetivo de tomar decisiones acertadas, donde se obtenga un mayor beneficio.

6.2 MÉTODO DE ESTUDIO

Se realiza seleccionando el método de análisis, ya que este permite identificar cada una de las partes que caracterizan la realidad para establecer una relación de causa – efecto entre los elementos que componen el objeto de la investigación.

De esta manera se pretende estudiar los elementos internos y externos que afecten de manera directa, utilizando técnicas y modelos diseñados por otros autores para formular un plan estratégico para la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX.

6.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

6.3.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias de información están representadas por entrevistas aplicadas al personal directivo, jefes de área, personal operativo y observación participante en los municipio de Tuluá y Riofrío, de acuerdo a esto, se realizará recopilación de información la cual será analizada detectando variables que puedan afectar positiva o negativamente a la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX, convirtiéndose en evidencia de la investigación.

6.3.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias de información para la presente investigación están representada en textos de diversas disciplinas, especialmente de planeación estratégica, páginas web de diversos periódicos y revistas nacionales, publicaciones emitidas por COONFECOOP y la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX.

7. FASES DEL DISEÑO METODOLÓGICO

7.1 Fase 1. Elaboración del diagnóstico estratégico de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX.

Realizar investigación externa con el objeto de identificar oportunidades y amenazas de acuerdo con factores económicos, políticos, sociales, culturales, tecnológicos, geográficos y competitivos. Realizar investigación interna con el objeto de identificar fortalezas y debilidades, dentro de las categorías de: capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica y del talento humano. Llevar a cabo análisis DOFA de acuerdo a los análisis estudiados con el objeto de generar y evaluar alternativas factibles.

7.2 Fase 2. Formulación del direccionamiento estratégico de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX.

Realizar la visión corporativa abarcando un conjunto de ideas generales, señalando el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización, la misión corporativa describiendo la naturaleza y el negocio al cual se dedica la empresa para el logro de su visión, y los objetivos corporativos, siendo estos los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de la misión y visión.

7.3 Fase 3. Formulación estratégica para la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX.

Consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo, ya que los proyectos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de estas seleccionando aquellas en la cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y, por ende su misión y visión.

7.4 Fase 4. Difusión y gerenciamiento del plan estratégico de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX.

La difusión del plan estratégico debe ser conocido por quienes lo elaboraron y van a participar en su ejecución, es la carta de navegación de la compañía y debe ser conocido por todos los que participan y contribuyen para que la organización alcance sus metas.

8. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX.

8.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

La COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX es una empresa prestadora de servicios financieros; la cual debe tener en cuenta las variables externas, pues estas le permitirán considerar las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, detectando las oportunidades y amenazas que surgen del medio que le rodea. Es por esto que se hace importante que la empresa conozca con exactitud cómo se están moviendo actualmente los diferentes factores que pueden afectar a la organización en el largo plazo.

A lo largo del análisis, se trata de considerar las tendencias del mercado en el sector de las cooperativas dedicadas a la actividad financiera, y el comportamiento del mercado. Ofreciendo información que permita adquirir conocimiento de la situación actual a la que la empresa se enfrenta, y así, tener un análisis más preciso que contribuya a la planeación estratégica.

El propósito fundamental del análisis del entorno es apoyar a la organización en fijar y desarrollar la estrategia que le permita aprovechar al máximo las oportunidades del entorno y la manera de mitigar las amenazas.

A través de tablas y gráficos, se mostrarán cifras tomadas de diferentes fuentes como: el Banco de la República, Cooperativa de las Américas, Confecoop y diferentes noticias nacionales. Y del análisis de las variables del entorno, se tomarán factores que se apliquen a la empresa y el sector, clasificándose como Oportunidades o Amenazas, con su respectivo nivel (mayor o menor) y finalmente se seleccionan las más relevantes para elaborar las matrices del entorno.

Descripción de la economía Colombiana.

Bajo una gestión de política macroeconómica eficaz, el crecimiento de Colombia fue del 4.6 por ciento en 2014, superando los efectos iniciales de la reducción de los precios internacionales del petróleo. El crecimiento en 2014 fue superior al promedio regional (1.5 por ciento), impulsado principalmente por la construcción y los servicios que ayudaron a compensar la contracción de las actividades extractivas. El crecimiento de la agricultura y de las

actividades manufactureras fue modesto. Desde el punto de vista de la demanda, la actividad económica fue liderada por el consumo privado y la inversión interna, que compensó la desaceleración de las exportaciones.

La disminución de los precios del petróleo y las expectativas acerca de una alteración de la política monetaria de Estados Unidos han impactado la economía de Colombia en 2015. En este entorno externo hostil se espera que el crecimiento se desacelere a un 2.9 por ciento en 2015 y 3.2 por ciento en 2016, pero se mantiene entre los más altos de la región América Latina y el Caribe.

El desempleo alcanzó un mínimo histórico (9.1 por ciento en 2014) tras las importantes reformas para reducir los costos laborales no salariales. A pesar de la desaceleración de la actividad económica, el desempleo siguió disminuyendo en el primer semestre de 2015 alcanzando niveles bajos récord en julio (8.8 por ciento). La gestión fiscal sigue siendo una de las más fuertes en la región. El gobierno ha cumplido con la regla fiscal que fue instituida por primera vez en 2012. En 2014, el déficit fiscal estructural fue de 2.3 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB), similar al nivel de 2013 y en línea con la regla fiscal. Los precios del petróleo menores a lo que se esperaba otorgaron al gobierno una suma adicional de 0.1 por ciento del déficit del PIB, con lo que el déficit del gobierno central alcanzó el 2.4 por ciento del PIB en 2014. Se espera que el déficit fiscal estructural sea de 2.2 por ciento del PIB en 2015, pero la fuerte disminución de los precios del petróleo podría llevar el déficit total del gobierno central a un máximo de 3 por ciento del PIB, permitiéndole al gobierno acomodar temporalmente la reducción de los ingresos relacionados con el petróleo.

El régimen de cambio flexible de Colombia es la primera línea de defensa contra los choques externos. El entorno externo desfavorable ha contribuido a una fuerte depreciación del peso. El dólar estadounidense llegó a cotizarse en \$3000 pesos colombianos en agosto de 2015, frente al promedio de \$2,000 pesos colombianos en 2014. Mientras que la transmisión de la tasa de cambio a la inflación es relativamente baja en Colombia, la gran depreciación ha empujado temporalmente los precios por encima del límite superior de la banda objetivo (2 % - 4 %), a 4.46 por ciento en julio. Se espera una convergencia de la inflación hacia atrás a finales de 2015 en respuesta a una adecuada gestión de la política monetaria del país³⁴.

³⁴ Colombia: panorama general [Online]. Bogotá D.C: Grupo del Banco Mundial, 2015 – [Citado 2 Octubre 2015]. Disponible en Internet: <http://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview#1>

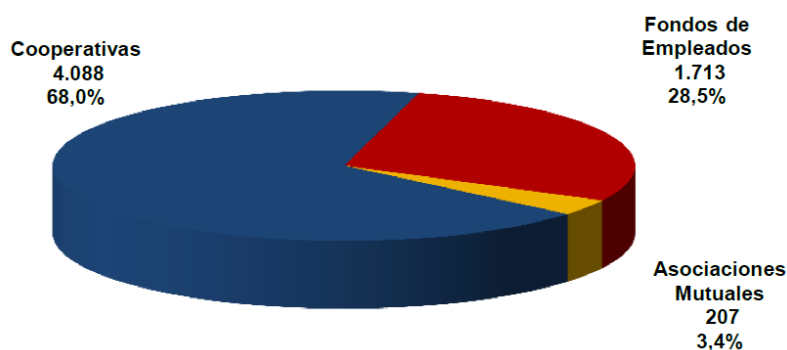
Sector solidario en Colombia³⁵

La Ley 454 de 1988 establece las características que deben poseer las empresas de economía solidaria en Colombia. A partir de sus lineamientos, se pueden identificar tres grandes grupos como los más representativos de este modelo empresarial: las cooperativas, los fondos de empleados y las asociaciones mutuales.

De acuerdo con la información suministrada por las entidades de economía solidaria a los diferentes organismos de control y vigilancia, se estima que el sector solidario en Colombia cerró 2014 con un total de 6.008 entidades, 27,5% menos que en 2013. Al igual que en años anteriores, la reducción del número de entidades se explicó principalmente por la salida de algunas cooperativas de trabajo asociado, como resultado de las medidas implementadas por los entes de control para regular el uso indebido de este tipo de modelo, ya que algunas, en realidad, estaban haciendo una intermediación laboral, en lugar de aplicar el modelo cooperativo.

Es importante destacar que de las 6.008 entidades estimadas en 2014, 4.088 correspondieron a cooperativas (68,0% del total), 1.713 a fondos de empleados (28,5% del total) y 207 a asociaciones mutuales (3,4% del total) Gráfica 7.

Gráfica 8. Distribución del número de organizaciones de economía solidaria en Colombia 2014 (número y % del total)



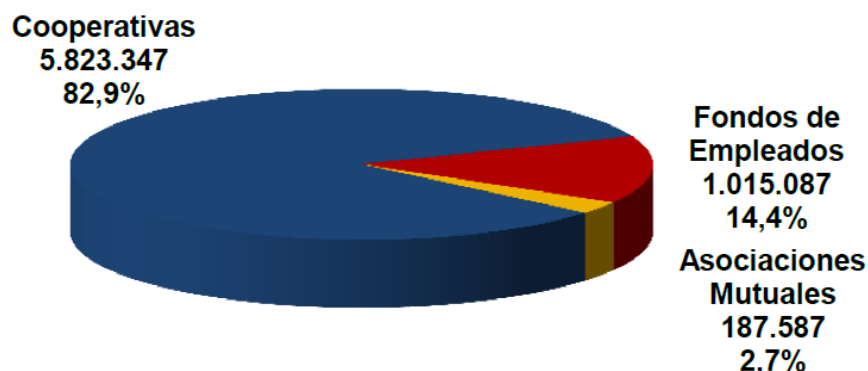
Fuente: Confecoop, desempeño del sector cooperativo, 2014

³⁵ Desempeño sector cooperativo 2014 [Online]. Bogotá D.C: Confecoop - Confederación de Cooperativas de Colombia 2014 – [Citado 2 Octubre 2015]. Disponible en Internet: <http://www.confecoop.coop/images/informes_anuales/DESEMPE%C3%91OCOOP2014.pdf>

En 2014, se estima que la economía solidaria logró vincular como asociados a un menor número de personas (-1,1%, menos que en 2013), analizando por cada uno de los tipos de entidad se tiene que las cooperativas vincularon un 1,4% menos asociados que en el año inmediatamente anterior, las asociaciones mutuales tuvieron un decrecimiento en -0,1%, mientras que los fondos de empleados registraron un crecimiento positivo del 1,0%.

De un total estimado de 7.026.021 personas asociadas con las que contó el sector solidario en 2014, 5.823.347 estuvieron vinculadas a cooperativas (82,9% del total), 1.015.087 a fondos de empleados (14,4% del total) y 187.587 a asociaciones mutuales (2,7% del total) Gráfica 8.

Gráfica 9. Distribución de asociados a organizaciones de economía solidaria en Colombia 2014 (número y % del total)



Fuente: Confecoop, desempeño del sector cooperativo, 2014

Continuación se expone los factores analizados para su posterior identificación de variables:

8.1.1 Factores Económicos

PIB³⁶

En cuanto a la medición de la economía del principal departamento de la región, el cálculo del Indicador mensual de actividad económica (IMAE) confirmó para el segundo trimestre de 2015 que la economía del Valle del Cauca se mantuvo creciendo alrededor de su media histórica (3,8%) y experimentó una aceleración gradual frente al primer trimestre del año y al registro estimado para igual periodo de 2014, lo cual se puede ver en la Grafica 10.

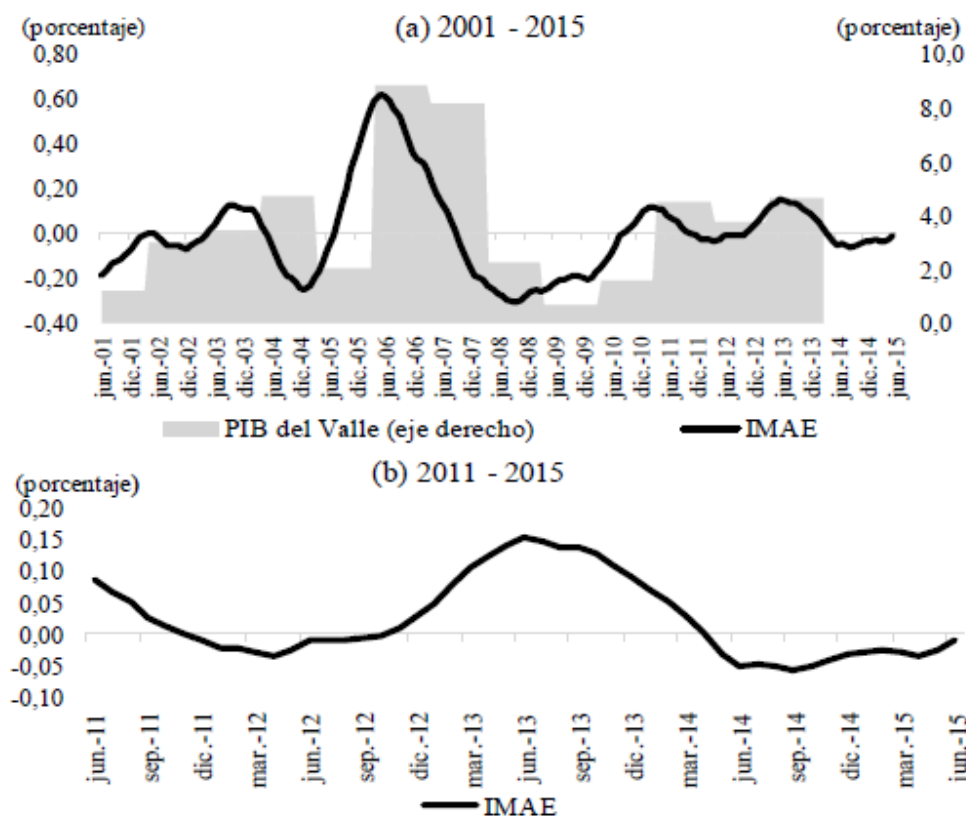
De continuar esta tendencia en el segundo semestre de 2015, el PIB del Valle del Cauca podría cerrar con un crecimiento del 4,1%. De esta manera, el Valle sigue creciendo por encima del promedio nacional. Ello corrobora la heterogeneidad regional de los impactos de los choques externos que sufre la economía colombiana en el contexto internacional actual de caída de los precios del petróleo y desaceleración de la economía China, factores que tienen menos incidencia en la economía del departamento. Esto se considera una oportunidad ya que la economía del Valle del Cauca está creciendo y más personas, van a solicitar nuestros servicios en las diferentes modalidades.

³⁶ Boletín económico regional II trimestre 2015 sur occidente: Valle del Cauca, Nariño, Cauca y Putumayo [Online]. Bogotá D.C: Banco de la República, Septiembre 2015 – [Citado 2 Octubre 2015]. Disponible en Internet:

<http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ber_suroccidente_tri2_2015.pdf>

Gráfica 10. Crecimiento anual de PIB del Valle y del Indicador Mensual de Actividad Económica (IMAE) para el Valle del Cauca

Crecimiento anual del PIB del Valle y del Indicador mensual de actividad económica (IMAE) para el Valle del Cauca*



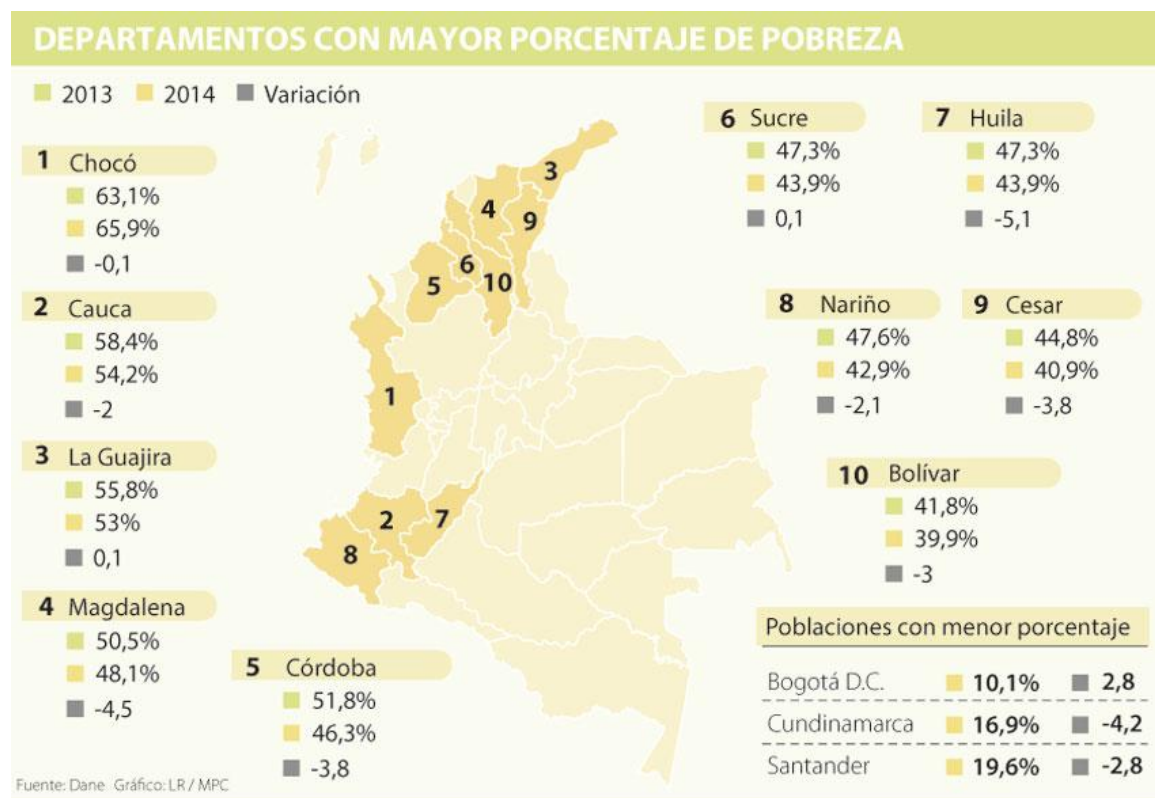
* Valores mayores a cero indican que el Valle está creciendo por encima de su promedio histórico (3,8%). Un incremento por encima de cero representa una aceleración, es decir, un aumento del ritmo de crecimiento. Una disminución representa una desaceleración, es decir, una disminución del ritmo de crecimiento

Fuente: Centro Regional de Estudios Económicos Cali - Banco de la República y Departamento de Economía - Pontificia Universidad Javeriana Cali.

Fuente: Banco de la Republica, Boletín económico regional II trimestre 2015 sur occidente: Valle del Cauca, Nariño, Cauca y Putumayo

El ingreso per cápita³⁷

Gráfica 11. Departamentos con mayor porcentaje de pobreza.



Fuente: Diario la república, El ingreso per cápita promedio de los hogares colombianos fue \$578.422 en 2014.

Es una amenaza para la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SIGLO XX, ya que se evidencia una notoria disminución en el ingreso que reciben las personas, ya que hay un porcentaje de asociados que tienen a sus familias en el Valle del Cauca y sus lugares de trabajo están localizados en otros departamentos.

³⁷ El ingreso per cápita promedio de los hogares colombianos fue \$578.422 en 2014 [Online]. Bogotá, D.C: Diario la Republica, 10 Junio 2015 – [Citado 19 Agosto 2015]. Disponible en Internet: <<http://www.larepublica.co/el-ingreso-c%C3%A1pita-promedio-de-los-hogares-colombianos-fue-578422-en-2014>> 264541>

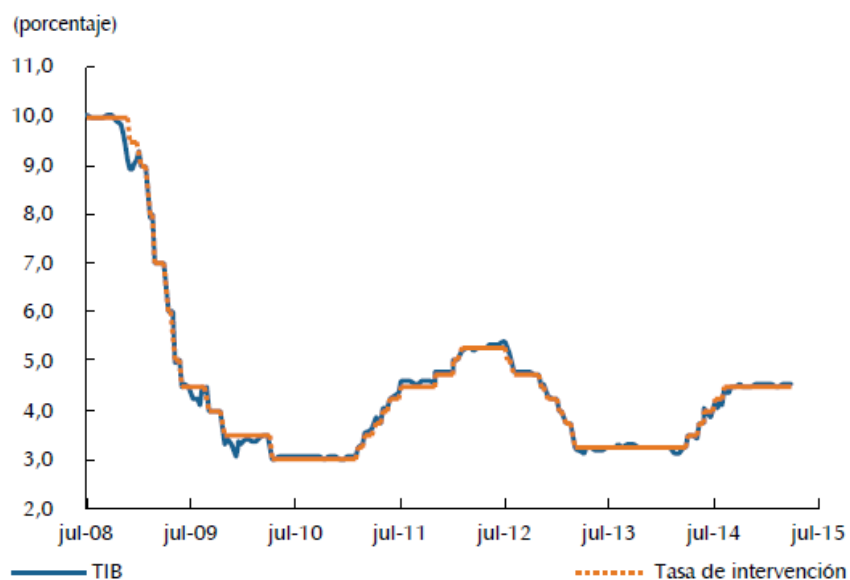
Tasa de Interés³⁸

La Junta Directiva del Banco de la República decide mantener la tasa de interés de intervención en 4,5 %. El Banco de la República informó que su junta directiva tomó esta decisión en consideración de los siguientes aspectos.

La inflación anual al consumidor (4,42 %) se mantuvo relativamente estable en junio. El promedio de las cuatro medidas de inflación básica (4,14 %) aumentó por noveno mes consecutivo. Se considera una oportunidad ya que la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SIGLO XX, maneja tasas de interés más bajas para sus créditos y más altas para los aportes.

Gráfica 12. Tasa de intervención del Banco de la Republica y tasa de interés interbancaria.

Tasa de interés de intervención del Banco de la República y tasa de interés interbancaria (TIB)
(2008-2015)^{a/}



a/ Las cifras corresponden a datos de días hábiles; el último dato corresponde al 31 de julio de 2015.

Fuentes: Superintendencia Financiera de Colombia y Banco de la República.

Fuente: Banco de la Republica, Informe sobre inflación julio, 2015

³⁸ Banrepública revisó cifra de crecimiento de 3,2 % a 2,8 % [Online]. Bogotá D.C: Periódico Portafolio, 31 Julio 2015 – [Citado 2 Octubre 2015]. Disponible en internet: <<http://www.portafolio.co/economia/tasa-interes-banco-la-republica-julio-2015>>

Situación de los ingenios en el Valle del Cauca.

El sector azucarero colombiano se vio sorprendido con multas millonarias de la Superintendencia de Industria y Comercio, SIC, por \$324.000 millones por obstaculizar supuestamente importaciones a multinacionales. Desde entonces, el panorama es de incertidumbre para una agroindustria que genera 188.000 empleos en Valle, Cauca, Risaralda, Caldas y Quindío. Y los 720.000 colombianos que dependen de esos puestos de trabajo. Asimismo, muchos ingenios, sobre todo los más pequeños tendrán que cerrar y liquidar su personal³⁹.

La Superintendencia de Industria y Comercio, SIC, inició investigaciones contra la industria azucarera luego de que en el 2010 varias empresas presentaron quejas ante la entidad por el precio del azúcar (Compañía Nacional de Chocolates, Noel, Casa Luker, Nestlé de Colombia, Bimbo de Colombia, Meals de Colombia S.A., Coca-Cola Femsa, Bavaria, Coca-Cola Industria Nacional de Gaseosas, entre otras).

En febrero de 2012 la SIC abrió dos investigaciones formales contra el sector azucarero. La primera buscaba verificar si era cierto que los industriales habían hecho un acuerdo para distribuirse el mercado colombiano, en virtud del cual a cada ingenio le correspondía una determinada cuota de producción. Investigación que se desestimó.

La segunda indagación buscaba saber si era cierto que el sector azucarero estaba impidiendo el ingreso de azúcar importada de otros países al mercado colombiano. Por este caso es que la SIC produjo el fallo de esta semana que sanciona a varias empresas y personas naturales con los \$324.000 millones⁴⁰. Se considera una amenaza, ya que de la industria azucarera, dependen el mayor porcentaje de los asociados de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SIGLO XX, ya que pertenecen a los ingenios San Carlos y el ingenio Carmelita.

³⁹ "La Superindustria quiere liquidar el gremio azucarero": Presidente de Asocaña [Online]. Cali: El País, 18 Octubre 2015 – [citado 6 Noviembre 2015]. Disponible en internet: <<http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/superindustria-quiere-liquidar-gremio-azucarero-presidente-asocana>>

⁴⁰ Ingenios deberán pagar más del doble de sus utilidades [Online]. Cali: El País, 9 Octubre 2015 – [citado 6 Noviembre 2015]. Disponible en internet: <<http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/ingenios-deberan-pagar-doble-sus-utilidades>>

Crecimiento del sector azucarero⁴¹.

Al cierre del segundo trimestre de 2015 la producción de azúcar presentó un moderado crecimiento anual de 1,1% en comparación con el incremento del 29,1% registrado un año atrás, cuando se alcanzaron niveles históricos en la producción de caña. Los resultados del periodo se asimilaran con el final del ciclo descendente o de desaceleración de la producción de caña de azúcar, por lo que haría prever una mayor cosecha para los meses venideros e igualmente incrementos significativos en la producción de azúcar y etanol para los meses del segundo semestre de 2015, se muestra en la Tabla 1. Se considera una oportunidad ya que el sector azucarero en los últimos años ha estado creciendo.

Tabla 1. Balance del sector azucarero Colombiano, segundo trimestre y acumulado a junio 2008 – 2015.

**Balance del sector azucarero colombiano
Segundo trimestre y acumulado a junio 2008 -2015**

Año	Segundo trimestre			acumulado a junio		
	Caña molida (toneladas)	Azúcar (toneladas)	Alcohol (miles de litros)	Caña molida (toneladas)	Azúcar (toneladas)	Alcohol (miles de litros)
2008	4.505.258	432.564	70.875	9.861.268	961.426	145.344
2009	5.546.919	552.292	75.874	11.442.160	1.145.637	151.355
2010	4.341.779	381.008	70.854	9.689.374	946.177	151.569
2011	5.123.285	493.460	76.584	10.963.754	1.060.682	152.949
2012	4.637.816	448.325	83.424	10.380.525	991.411	174.402
2013	4.287.906	390.449	98.471	8.714.261	817.870	187.492
2014	5.315.408	504.212	93.540	11.224.485	1.064.563	193.746
2015	5.466.189	509.677	107.841	11.488.913	1.077.972	214.629
Variación porcentual						
2009	23,1	27,7	7,1	16,0	19,2	4,1
2010	-21,7	-31,0	-6,6	-15,3	-17,4	0,1
2011	18,0	29,5	8,1	13,2	12,1	0,9
2012	-9,5	-9,1	8,9	-5,3	-6,5	14,0
2013	-7,5	-12,9	18,0	-16,1	-17,5	7,5
2014	24,0	29,1	-5,0	28,8	30,2	3,3
2015	2,8	1,1	15,3	2,4	1,3	10,8

Fecha de actualización: agosto 6 de 2015.

Fuente: Asocaña. Cálculos Banco de la República.

Fuente: Banco de la Republica, Boletín económico regional II trimestre 2015 sur occidente: Valle del Cauca, Nariño, Cauca y Putumayo

⁴¹ Boletín económico regional II trimestre 2015 sur occidente: Valle del Cauca, Nariño, Cauca y Putumayo [Online]. Bogotá D.C: Banco de la República, Septiembre 2015 – [Citado 2 Octubre 2015]. Disponible en Internet:

<http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ber_suroccidente_tri2_2015.pdf>

Inflación⁴²

Al cierre del primer semestre la inflación anual en Colombia se ubicó en 4,42%, por fuera del rango superior de la meta para el 2015 impuesto por la autoridad monetaria (2%-4%). El último dato señalaba una cifra de 4,56% al mes de julio, a pesar de haberse observado menores presiones inflacionarias. Para el segundo semestre del año, se espera una mayor oferta de alimentos perecederos, los cuales han sido uno de los principales causantes de la inflación del año, al punto que las legumbres y hortalizas en grupo de perecederos se han incrementado en el año acumulado a julio en 22,5% para el total nacional. De esta manera, si se logra una oferta abundante por las mayores siembras observadas acompañadas de factores climáticos favorables en el segundo semestre, la inflación tendería a su senda de largo plazo, sin incorporar los posibles efectos de la tasa de cambio.

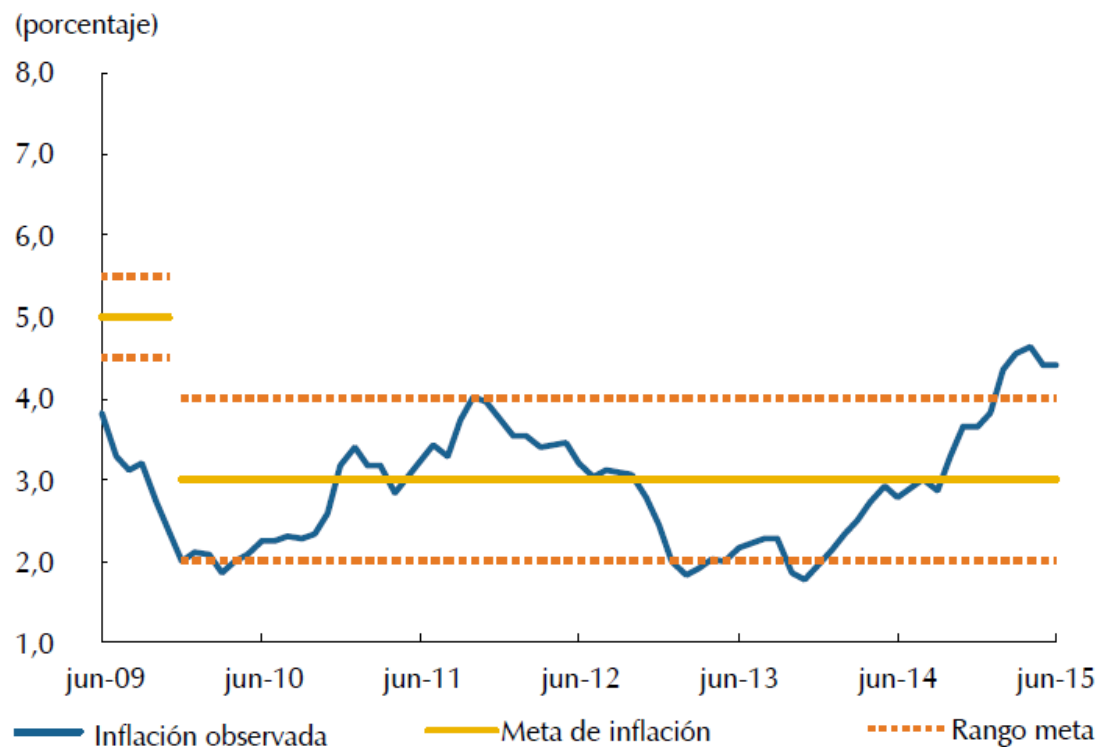
En Cali la situación ha sido similar al consolidado nacional en los precios de perecederos del grupo de alimentos, al sustentar un comportamiento al alza desde comienzos del año pero que gradualmente han retornado al límite superior de la meta en el mes de julio de 2015. En efecto, Cali fue la única de las 24 ciudades de la muestra del IPC donde la inflación del mes fue negativa (- 0,10%) liderando el quiebre de los precios hacia el rango meta de la autoridad monetaria para este año, y asimismo, la inflación acumulada al mes de julio fue de solo 2,7%, las más baja entre todas las ciudades capitales de la muestra del DANE y en la anual la segunda con menor inflación, lo cual se muestra en la Grafica 13. Se considera una oportunidad ya que permite no haya mucha variación en las tasas de interés.

⁴² Boletín económico regional II trimestre 2015 sur occidente: Valle del Cauca, Nariño, Cauca y Putumayo [Online]. Bogotá D.C: Banco de la República, Septiembre 2015 – [Citado 2 Octubre 2015]. Disponible en Internet:

<http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ber_suroccidente_tri2_2015.pdf>

Gráfica 13. Inflación total al consumidor⁴³

Inflación total al consumidor



Fuentes: DANE y Banco de la República.

Fuente: Banco de la Republica, Informe sobre inflación julio, 2015

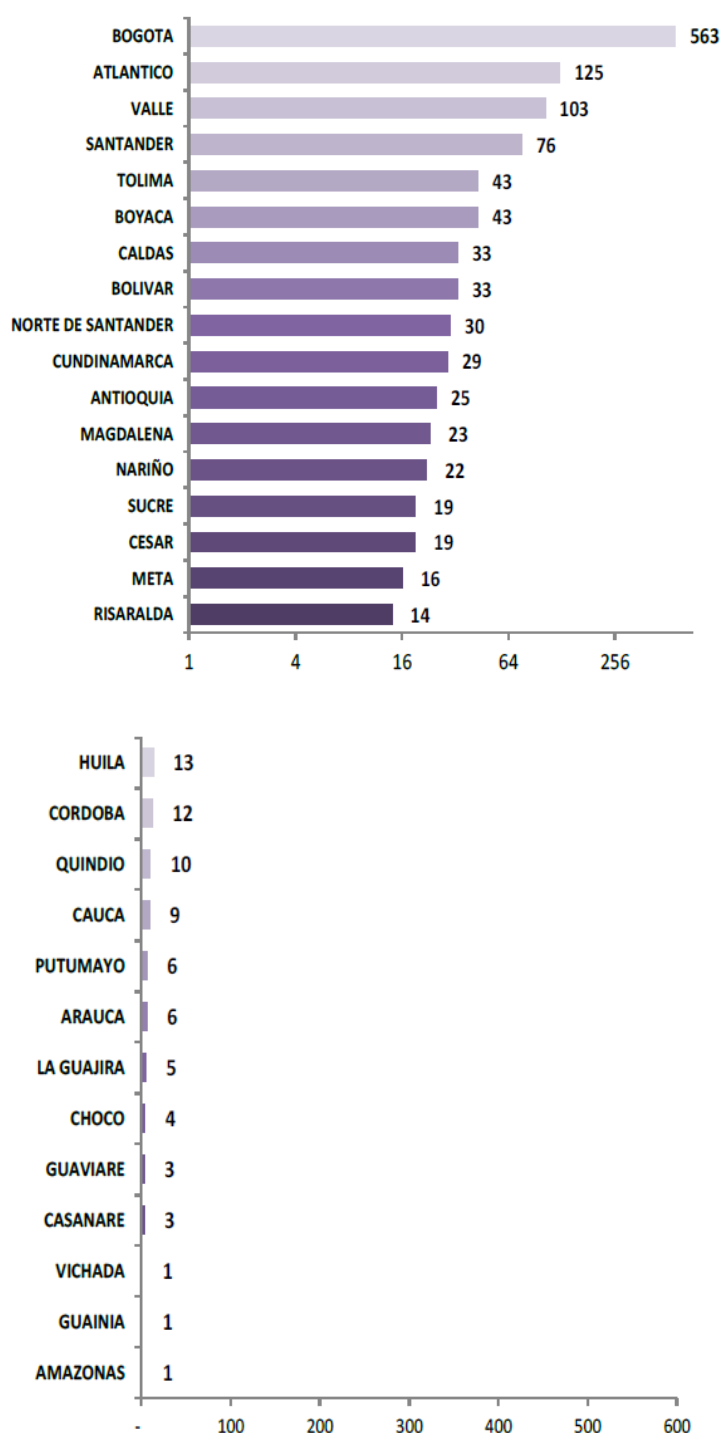
⁴³ Informe sobre inflación julio 2015 [Online]. Bogotá D.C: Banco de la Republica, Julio 2015 – [Citado 2 Octubre 2015]. Disponible en Internet: http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/isi_jun_2015.pdf

Participación de cooperativas dedicadas a actividades crediticias en Colombia⁴⁴

En 2014, se estima que unas 1290 cooperativas se dedicaron a la actividad crediticia representando 31,6% del total de cooperativas en Colombia. Por domicilio principal, estas cooperativas se ubicaron en 30 departamentos, siendo Bogotá el que concentró un mayor número, con una participación de 43,6% del total. Atlántico, Valle y Santander, por su parte, concentraron 9,7%, 8,0% y 5,9% del total, respectivamente, mostrándose un comparativo en la Grafica 13. Se considera una amenaza ya que indica que hay mucha competencia en el Valle del Cauca, de cooperativas financieras.

⁴⁴ Desempeño sector cooperativo 2014 [Online]. Bogotá D.C: Confecoop - Confederación de Cooperativas de Colombia, 2014 – [Citado 2 Octubre 2015]. Disponible en Internet: <http://www.confecoop.coop/images/informes_anuales/DESEMPE%C3%91OCOOP2014.pdf>

Gráfica 14. Número de cooperativas dedicadas a “Actividad Financiera” Colombia por departamento, 2014.



Fuente: Confecoop, desempeño del sector cooperativo, 2014

Desempleo⁴⁵

El buen desempeño económico de Suroccidente en el segundo trimestre de 2015, ha traído como resultado un mercado laboral con cifras bastante favorables. En primer lugar, continuó la reducción en la tasa de desempleo y el enganche de nuevos trabajadores en el mercado formal, y según la Gran encuesta integrada de hogares (GEIH) del DANE, la industria, el comercio, la construcción y la actividad inmobiliaria jalaron la generación de nuevos puestos de trabajo para la región durante el periodo.

Para el trimestre móvil abril-junio de 2015 la tasa de desempleo (TD) para el área de Cali – Yumbo se ubicó en 12,0%, mientras que un año atrás se encontraba en 13,5%. En forma similar Pasto redujo a 10,0% su tasa de desocupación con una disminución de 1,1 puntos porcentuales y la de Popayán se ubicó en 12,8%, 0,6 puntos porcentuales inferior a la de un año atrás. Con el fin de hacer una comparación en el contexto histórico, se eliminó el efecto estacional de las series de TD para apreciar la tendencia descendente en las tres ciudades de la tasa de desocupación. No obstante desde abril se observa que la caída de la tasa es menor que en el pasado reciente e incluso con algún incremento en las variaciones anuales de los últimos meses, mostrándose en la Grafica 15. Se considera una oportunidad, ya que hay un mayor poder adquisitivo por parte de las personas interesadas en volverse asociados, y por ende una mayor demanda de los servicios que ofrece la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SIGLO XX, tanto de ahorro como crédito.

⁴⁵ Boletín económico regional II trimestre 2015 sur occidente: Valle del Cauca, Nariño, Cauca y Putumayo [Online]. Bogotá D.C: Banco de la República, Septiembre 2015 – [Citado 2 Octubre 2015]. Disponible en Internet:

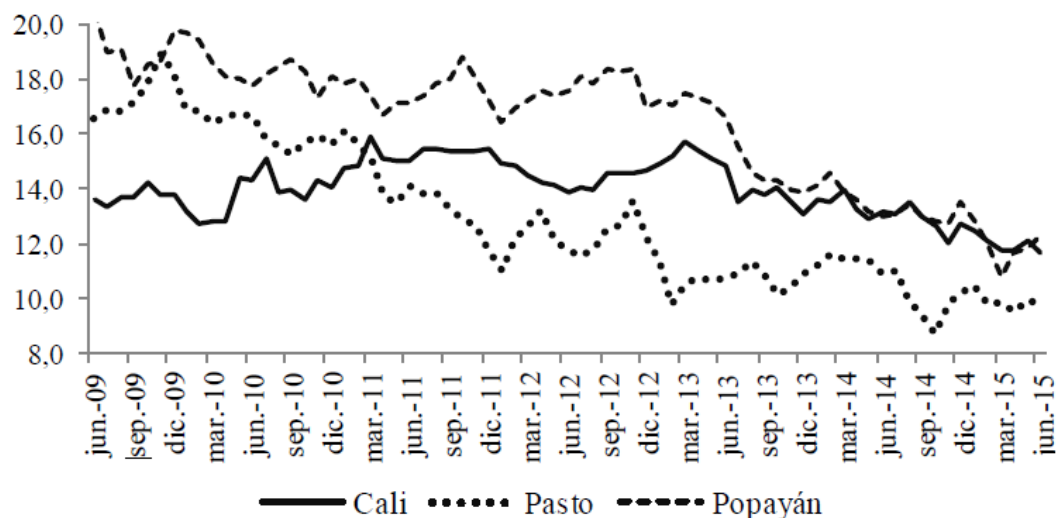
<http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ber_suroccidente_tri2_2015.pdf>

Gráfica 15. Tasa de desempleo Cali, Pasto y Popayán.

Cali, Pasto y Popayán. Tasa de desempleo

(trimestre móvil desestacionalizado)

(porcentaje)



Fuente: GEIH - DANE. Cálculos Banco de la República.

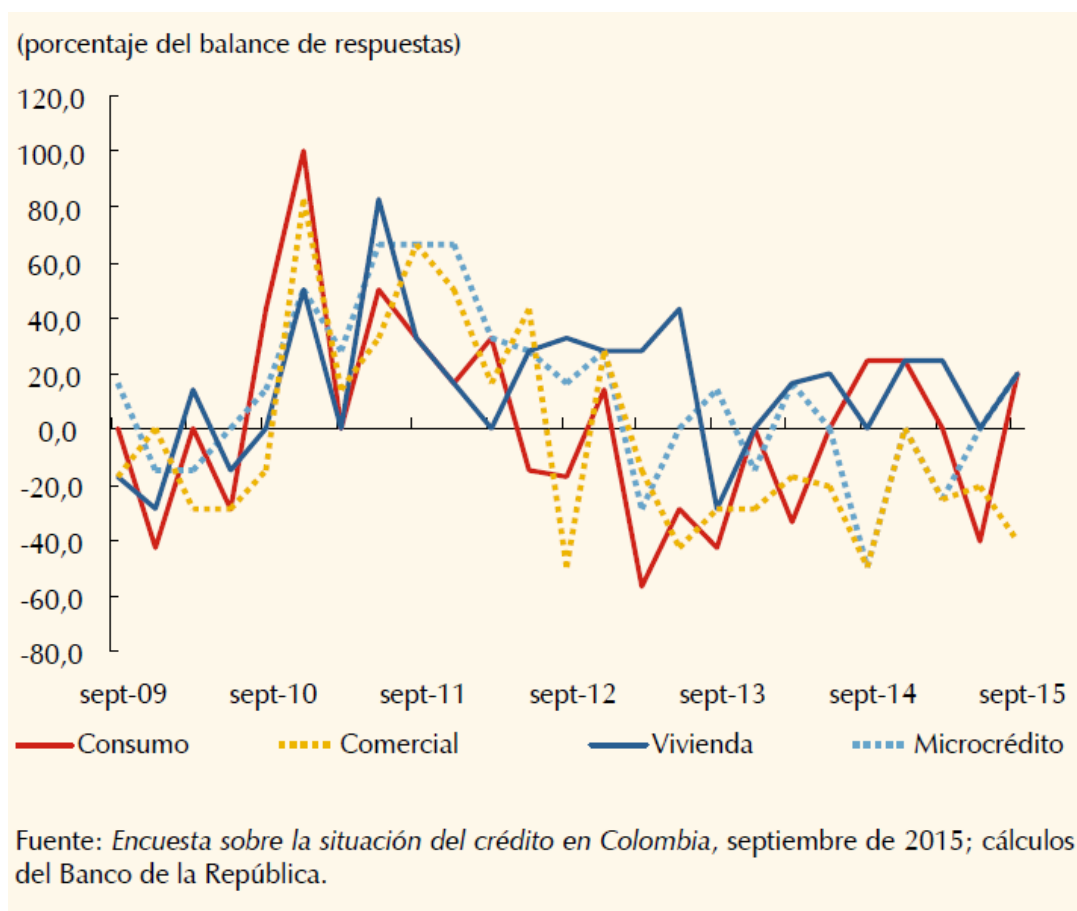
Fuente: Banco de la Republica, Boletín económico regional II trimestre 2015 sur occidente: Valle del Cauca, Nariño, Cauca y Putumayo

Aumento de préstamos⁴⁶

En el caso de las cooperativas, la demanda por préstamos de consumo, microcrédito y vivienda se expandió, en tanto que las solicitudes por créditos comerciales continúan en una tendencia decreciente desde diciembre de 2014, mostrándose mejor en la Grafica 16. Es una oportunidad ya que la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SIGLO XX puede promocionar más las líneas de consumo, microcrédito y vivienda.

⁴⁶Reporte de la situación del crédito en Colombia [Online]. Bogotá D.C: Banco de la República, Septiembre 2015 – [Citado 6 Noviembre 2015]. Disponible en Internet: <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/escc_sep_2015.pdf>

Gráfica 16. Cambio de la demanda de nuevos créditos.



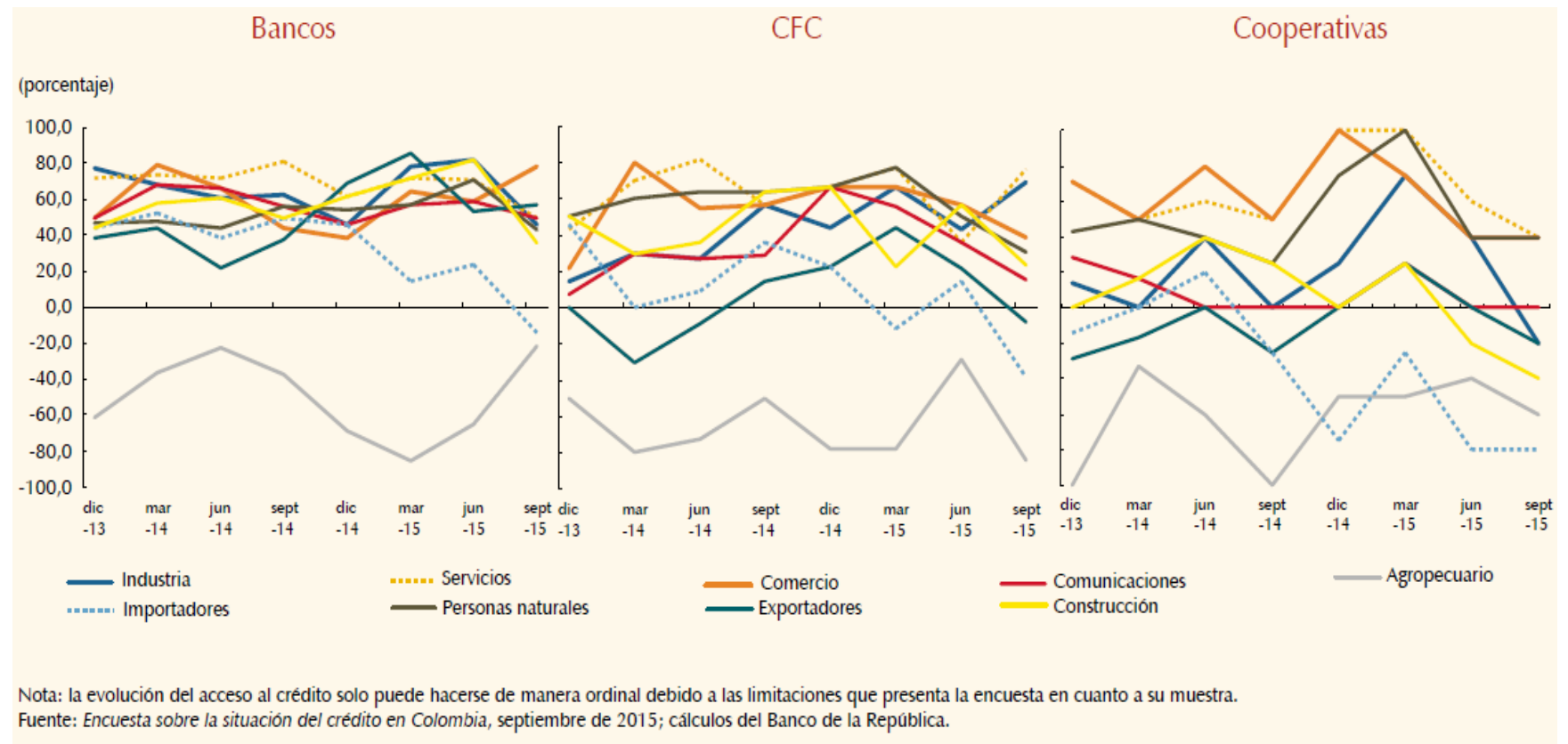
Fuente: Banco de la Republica. Reporte de la situación del crédito en Colombia. Septiembre, 2015.

Competencia entre el sector cooperativa y bancario⁴⁷

Con respecto del acceso a los nuevos créditos por sector, los bancos afirmaron que el de comercio es el que tiene mayores facilidades, seguido del exportador. En el caso de las CFC (Compañías de Financiamiento Comercial), se considera a los sectores de servicios e industria como los de mayor acceso al crédito nuevo, y las cooperativas indican que comercio, servicios y personas naturales son los sectores más favorecidos mostrándose un comparativo en el Gráfico 17. Es una amenaza, ya que los bancos presentan que en los diferentes sectores económicos, un mayor porcentaje de participación y poca variación en los mismos, respecto a las Cooperativas.

⁴⁷ Reporte de la situación del crédito en Colombia [Online]. Bogotá D.C: Banco de la República, Septiembre 2015 – [Citado 6 Noviembre 2015]. Disponible en Internet: <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/escc_sep_2015.pdf>

Gráfica 17. Acceso al crédito de los diferentes sectores económicos.



Fuente: Banco de la Republica. Reporte de la situación del crédito en Colombia. Septiembre, 2015.

Remesas⁴⁸

Las remesas de los colombianos residentes en el extranjero, y en particular las enviadas a sus familiares en la región Suroccidente tuvieron un comportamiento más favorable que el del primer trimestre, al generar un impacto significativo tanto en el comercio interno como en la compra de vivienda durante el segundo trimestre de 2015.

Efectivamente, entre abril y junio de 2015 ingresaron alrededor de US\$316,8 millones a la región por concepto de remesas, cifra superior en 5,1% a los giros recibidos en igual trimestre del año pasado (US\$13,1 millones más que en 2014). La equivalencia en pesos de las remesas recibidas por Suroccidente en solo el segundo trimestre de 2015 (US\$316,9 millones), fue de 790,9 mil millones de pesos, suma que se estima en más del 2% del valor consumido en la región y más del 6,0% de lo consumido por los hogares en el Valle del Cauca en el periodo, como beneficio por la devaluación del peso.

En el Valle del Cauca, principal departamento receptor de giros en la región y en Colombia, las remesas sumaron US\$303,1 millones, cerca de un tercio del valor de las exportaciones en dólares en la región, cifra que incluso creció anualmente en dólares 4,5%, pero en pesos representó para los hogares vallecaucanos \$739 mil millones, casi un tercio superior a lo recibido en 2014. Por esta razón se constituyen en un motor de dinamismo para la economía local por el impulso a la demanda interna por bienes y servicios producidos localmente, lo cual se muestra en el Grafico 18. Es una oportunidad, ya que permite a los asociados obtener los servicios de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SIGLO XX, demostrando ingresos adicionales.

⁴⁸ Boletín económico regional II trimestre 2015 sur occidente: Valle del Cauca, Nariño, Cauca y Putumayo [Online]. Bogotá D.C: Banco de la República, Septiembre 2015 – [Citado 2 Octubre 2015]. Disponible en Internet:

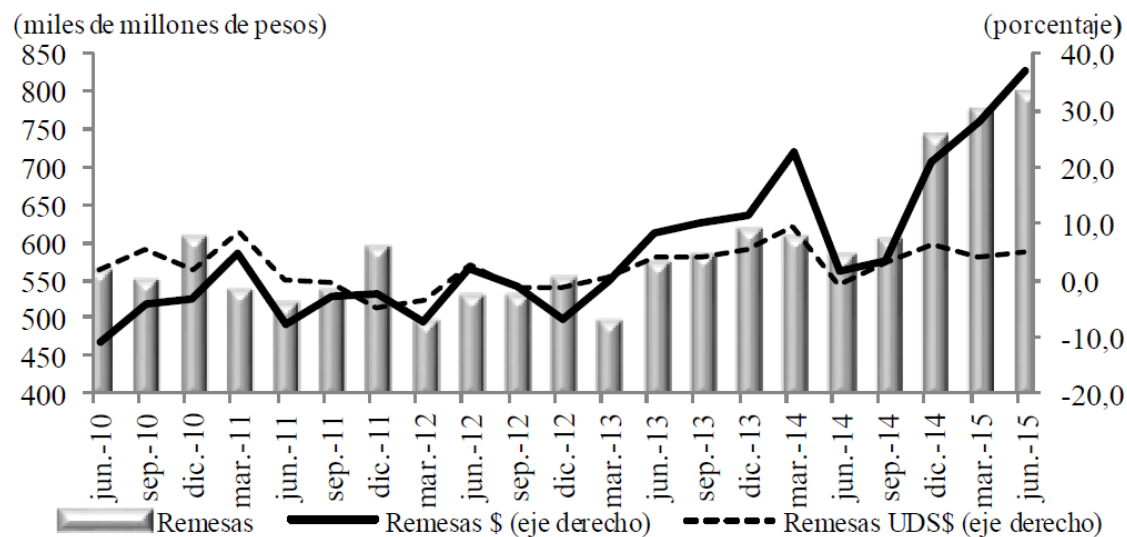
<http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ber_suroccidente_tri2_2015.pdf>

Gráfica 18. Comportamiento de las remesas. Suroccidente.

Suroccidente. Comportamiento de las remesas^P

(nivel y porcentaje)

(miles de millones de pesos)



^P: cifras provisionales.

Fuente: Banco de la República.

Fuente: Banco de la Republica, Boletín económico regional II trimestre 2015 sur occidente: Valle del Cauca, Nariño, Cauca y Putumayo

8.1.2 Factores Sociales

Tasa de natalidad⁴⁹

En 2013 nacieron en Colombia 649.742 niños de los cuales 333.299, el 51.29%, fueron varones y 316.443, el 48.70%, mujeres. En 2013 nacieron 26729 niños menos que en 2012, con lo que el número de nacimientos ha bajado un 3.95%.

La tasa de natalidad en Colombia (número de nacimientos por cada mil habitantes en un año) fue en 2013 del 18,78‰ y el índice de Fecundidad (número medio de hijos por mujer) de 2,29.

⁴⁹ Colombia – Natalidad [Online]. España: Datosmacro, 2013 – [Citado 2 Octubre 2015]. Disponible en Internet: <<http://www.datosmacro.com/demografia/natalidad/colombia>>

Esta cifra asegura que la pirámide población de Colombia se mantenga estable, ya que para ello es necesario que cada mujer tenga al menos 2,1 hijos de media (fecundidad de remplazo).

Colombia en 2013 fue el país número 106 en Tasa de Natalidad y el 99 en Índice de Fecundidad de los 192 países publicados por DatosMacro.com.

Si se mira la evolución de la Tasa de Natalidad en Colombia vemos que ha bajado respecto a 2012, en el que fue del 19,11‰, al igual que ocurre al compararla con la de 2003, en el que la natalidad era del 21,85‰, se muestra en la Tabla 2. Se considera una oportunidad ya que al aumentar el número de habitantes hay una mayor demanda de los servicios que se ofrecen en la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SIGLO XX.

Tabla 2. Colombia – Natalidad.

Colombia - Natalidad					
Fecha	Nacidos	Nacidos Hombres	Nacidos Mujeres	Tasa Natalidad	Índice de Fecund.
2013	649.742	333.299	316.443	18,78‰	2,29
2012	676.471	346.890	329.581	19,11‰	2,32
2011	665.499	341.406	324.093	19,45‰	2,35
2010	654.627	337.025	317.602	19,78‰	2,38
2009	699.775	360.578	339.197	20,10‰	2,41
2008	715.453	369.752	345.701	20,41‰	2,43
2007	709.253	364.352	344.901	20,70‰	2,45
2006	714.450	366.728	347.722	20,99‰	2,48
2005	719.968	370.628	349.340	21,27‰	2,50
2004	723.099	371.229	351.870	21,55‰	2,52
2003	710.702	364.907	345.795	21,85‰	2,54
2002	700.455	359.315	341.140	22,17‰	2,57
2001	724.319	371.846	352.473	22,52‰	2,60
2000	752.834	387.020	365.814	22,90‰	2,64
1999	746.194	382.606	363.588	23,31‰	2,68
1998	720.984	369.378	351.606	23,75‰	2,73

Fuente: www.datosmacro.com, 2015

Tasa de mortalidad

En 2013 murieron en Colombia 191.880 personas, 7.271 menos que el año anterior. Si observamos los datos por sexos vemos que murieron más hombres, 107.019, que mujeres, 84.846, dato que conviene comparar con la distribución de la población en Colombia por sexos.

La tasa de mortalidad en 2013 en Colombia ha subido respecto a 2012, hasta situarse en el 5,59‰, es decir, 5,59 muertes por cada mil habitantes.

Además, Colombia ha mantenido su posición en el ranking de tasa de mortalidad en la posición 38 de dicho ranking

Si se mira la evolución de la tasa de mortalidad en Colombia en los últimos años, vemos que se ha incrementado respecto a 2012 en el que fue del 5,56‰, al igual que ocurre respecto a 2003, en el que estaba en el 5,56‰, se muestra en la Tabla 3. Es una amenaza para la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SIGLO XX ya que, la tasa de mortalidad ha aumentado.

Tabla 3. Colombia – Mortalidad.

Colombia - Mortalidad				
Fecha	Muertes	Muertes Hombres	Muertes Mujeres	Tasa mortalidad
2013	191.880	107.019	84.846	5,59‰
2012	199.151	112.666	86.438	5,56‰
2011	195.823	111.208	84.590	5,55‰
2010	200.524	114.264	86.250	5,53‰
2009	196.933	113.482	83.449	5,52‰
2008	196.943	112.519	84.394	5,51‰
2007	193.936	111.689	82.182	5,51‰
2006	192.814	111.276	81.507	5,52‰
2005	189.022	109.516	79.481	5,53‰
2004	188.933	110.693	78.213	5,54‰
2003	192.121	113.346	78.719	5,56‰
2002	192.262	116.024	76.194	5,59‰
2001	191.513	115.573	75.918	5,62‰
2000	187.432	113.457	73.945	5,66‰
1999	183.553	110.331	73.187	5,71‰
1998	175.363	105.515	69.771	5,77‰
1997	170.753	102.741	68.012	5,85‰
1996	173.506	104.639	68.867	5,93‰
1995	169.896	102.211	67.685	6,01‰

Fuente: www.datosmacro.com, 2015

Esperanza de vida⁵⁰

En 2013 la esperanza de vida en Colombia subió hasta llegar a 73,98 años. Ese año la esperanza de vida de las mujeres fue de 77,72 años, mayor que la de los hombres que fue de 70,41 años.

Colombia ha ascendido en el listado de los 191 países de los que publicamos la Esperanza de vida y ha pasado de ocupar el puesto 88 en 2012 al 87 en 2013. Esto quiere decir que se sitúa aproximadamente en la parte media del ranking de países por esperanza de vida.

Si se mira la evolución de la Esperanza de Vida en Colombia en los últimos años, vemos que ha subido respecto a 2012 en el que fue de 73,78 años, al igual de lo que ocurre respecto a 2003, en el que estaba en 71,77 años, mostrándose en la Tabla 4. Es una oportunidad, ya que sea incrementada la esperanza de vida, por ello las personas tendrán tiempo para acceder a los servicios que se prestan.

⁵⁰ Colombia - Esperanza de vida al nacer [Online]. España: Datosmacro 2013 – [Citado 2 Octubre 2015]. Disponible en Internet: <<http://www.datosmacro.com/demografia/esperanza-vida/colombia>>

Tabla 4. Colombia – Esperanza de vida al nacer.

Colombia - Esperanza de vida al nacer			
Fecha ▼	Esperanza de vida	Esperanza de vida - Hombres	Esperanza de vida - Mujeres
2013	73,98	70,41	77,72
2012	73,78	70,20	77,53
2011	73,57	69,99	77,34
2010	73,37	69,78	77,14
2009	73,16	69,56	76,94
2008	72,94	69,35	76,72
2007	72,72	69,13	76,50
2006	72,50	68,90	76,27
2005	72,26	68,67	76,04
2004	72,02	68,42	75,79
2003	71,77	68,17	75,55
2002	71,52	67,91	75,31
2001	71,26	67,63	75,06
2000	70,99	67,34	74,82
1999	70,70	67,00	74,58
1998	70,39	66,63	74,34
1997	70,07	66,23	74,11

Fuente: www.datosmacro.com, 2015

Población total

En la Tabla 5, se encuentra la población total del municipio de Tuluá. Es una oportunidad ya que la población en Tuluá va en aumento.

Tabla 5. Proyección de la población del Municipio de Tuluá por edad y sexo 2012 - 2015.

GRUPO DE EDAD	2012			2013			2014			2015		
	Total	HOMBRES	MUJERES	Total	HOMBRES	MUJERES	Total	HOMBRES	MUJERES	Total	HOMBRES	MUJERES
Total	204.138	98.216	105.922	206.610	99.367	107.243	209.086	100.522	108.564	211.588	101.693	109.895
0-4	16.006	8.233	7.773	16.082	8.273	7.809	16.145	8.301	7.844	16.201	8.323	7.878
5-9	15.890	8.098	7.792	15.900	8.123	7.777	15.942	8.170	7.772	15.990	8.223	7.767
10-14	16.582	8.569	8.013	17.309	9.411	7.898	16.127	8.295	7.832	16.058	8.233	7.825
15-19	18.406	9.422	8.984	18.080	9.278	8.802	17.709	9.111	8.598	17.342	8.941	8.401
20-24	18.313	9.357	8.956	17.545	8.441	9.104	18.674	9.474	9.200	18.675	9.456	9.219
25-29	16.656	8.175	8.481	17.005	8.438	8.567	17.358	8.693	8.665	17.709	8.919	8.790
30-34	15.096	7.181	7.915	15.466	7.329	8.137	15.825	7.491	8.334	16.181	7.684	8.497
35-39	13.497	6.383	7.114	13.836	6.565	7.271	14.231	6.759	7.472	14.641	6.945	7.696
40-44	13.845	6.230	7.615	13.642	6.195	7.447	13.490	6.186	7.304	13.456	6.226	7.230
45-49	14.171	6.305	7.866	14.327	6.348	7.979	14.391	6.363	8.028	14.358	6.353	8.005
50-54	12.177	5.517	6.660	12.707	5.738	6.969	13.187	5.930	7.257	13.592	6.082	7.510
55-59	9.582	4.293	5.289	9.980	4.485	5.495	10.413	4.690	5.723	10.880	4.903	5.977
60-64	7.453	3.270	4.183	7.764	3.400	4.364	8.086	3.541	4.545	8.423	3.694	4.729
65-69	5.558	2.491	3.067	5.808	2.567	3.241	6.074	2.651	3.423	6.350	2.746	3.604
70-74	4.329	1.923	2.406	4.369	1.945	2.424	4.450	1.977	2.473	4.579	2.020	2.559
75-79	3.331	1.387	1.944	3.443	1.424	2.019	3.530	1.457	2.073	3.586	1.484	2.102
80 Y MÁS	3.246	1.382	1.864	3.347	1.407	1.940	3.454	1.433	2.021	3.567	1.461	2.106

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)

ME

51

Fuente: Anuario Estadístico Tuluá 2013. (2015)

⁵¹ Anuario estadístico de Tuluá [Online]. Tuluá: 2013 – [Citado 2 Octubre 2015]. Disponible en Internet: https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0CCYQFjACahUKEwiylvnrtrbIAhWDFR4KHSdECBg&url=http%3A%2F%2Fwww.tulua.gov.co%2Fapc-aa-files%2F63613930366431666665383334663931%2FANUARIO_ESTADISTICO_2013.pdf&usq=AFQjCNFdwWfTollagEHJiteQiYxeWI0NQ&bvm=bv.104819420,d.dmo >

Crisis de las cooperativas con actividad financiera 1998 – 1999⁵²

A partir del crecimiento vivido a finales de la década de los años 60, el sector cooperativo se había consolidado participando con cerca del 3.4% del PIB en 1990. Al iniciar el año 1996 existían 2.347 cooperativas desarrollando actividad financiera con 1'620.000 asociados.

La estructura del subsector estaba enfocada a la intermediación microfinanciera con profundización de sus operaciones en zonas geográficas de alta densidad demográfica, al punto que en Bogotá, Antioquia y Valle del Cauca contaban con el 88% del total del grupo.

En 1988 el doctor Néstor Humberto Martínez, Superintendente Bancario de la época, había advertido deficiencias en la estructura de ese sector de la economía solidaria y había propugnado porque en las operaciones de este tipo de entidades se observaran principios fundamentales de la actividad financiera, tales como una regulación de las relaciones activo y pasivo frente a patrimonio así como la constitución y permanencia de fondos de liquidez.

Para la misma época, era evidente que no se compadecía la expansión de ese tipo de entidades, sin esquemas de especialización en la actividad financiera, de control especializado y suficiente por parte del Estado, de regulaciones adecuadas y efectivas de gobierno corporativo, mecanismos de regulación para las inversiones y de mecanismos idóneos de apoyos de liquidez por parte del Estado.

En el umbral de la crisis, para diciembre de 1997, las entidades financieras cooperativas tenían un volumen de activos cercano a los \$3.5 billones y una cartera total de \$2 billones, con incrementos anuales del 21% frente a los resultados obtenidos en 1996. Así mismo, los depósitos del público alcanzaron un total cercanos a los \$1.6 billones. Sin embargo, en ese año, las dificultades que afrontó el sector cooperativo se evidenciaron en la evolución de sus resultados: entre 1996 y 1997 los resultados del ejercicio se redujeron en casi un 55%. Al mismo tiempo, el sector vio reducir el ritmo de crecimiento del número de asociados al 12% (anteriormente había sido de más del 15%).

Ya para junio de 1998, la información disponible mostraba un retroceso en el crecimiento de activos y un marcado deterioro de la calidad cartera, lo mismo que un crecimiento mínimo de los recursos captados del público. Por su parte,

⁵² Crisis de las cooperativas con actividad financiera 1998-1999 [Online]. Bogotá D.C: 2003 – [Citado 2 Octubre 2015]. Disponible en Internet: <https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/ComunicadosyPublicaciones/80web/archivos/AlvaroAtencia.pdf>

los resultados mostraron un descenso considerable en sus utilidades, al punto que 49 cooperativas, de una muestra de 70 entidades, arrojaron pérdidas. El menoscabo en la condición financiera de muchas cooperativas deterioró la confianza de los ahorradores que retiraron importantes volúmenes de recursos en los últimos meses. La situación antes descrita del subsector se vio profundizada por la crisis vivida en general por el sector financiero. Como principales causas de la crisis general se han señalado las siguientes:

- El ciclo atípico que vivió la economía colombiana en la década pasada unido al rápido crecimiento del crédito
- Aspectos vulnerables del sector de las corporaciones de ahorro y vivienda y banca estatal
- Fallas en los marcos reglamentarios y de supervisión.

Se considera una amenaza ya que las personas ven en riesgo su inversión a realizar, ya que temen que situaciones como las sucedidas en 1998 – 1999 vuelvan a suceder.

Nivel educativo⁵³

El sistema educativo en Colombia es de los más inequitativos de América Latina, por cuanto un gran porcentaje de sus niños y jóvenes no tienen acceso a una educación de calidad y por distintas circunstancias de pobreza y violencia no permanecen en el sistema. Algunos resultados de indicadores como las pruebas SABER y los datos sobre deserción, acceso a nuevas tecnologías, a jornadas complementarias, entre otros, evidencian claramente su inequidad; y los resultados en pruebas internacionales, muestran muy bajos niveles relativos de aprendizaje básico.

El Valle del Cauca y Cali, a pesar de algunos esfuerzos institucionales, aún no se ha logrado generar resultados de impacto y disminuir los altos índices de inequidad educativa, traducidos en desigualdad de acceso a las diversas oportunidades que debe proveer una educación de calidad. Es una amenaza ya que no se ha logrado un nivel óptimo educativo y por ende se ve afectado el desarrollo de Colombia y el Valle del Cauca.

⁵³ Perspectivas de la Educación en el Valle del Cauca [Online]. Cali: Comisión Vallecaucana por la Educación, 2012 – [Citado 2 Octubre 2015]. Disponible en Internet: <<http://www.cve.org.co/web/wp-content/uploads/2012/11/Perspectivas-de-la-Educacio%CC%81n-en-el-Valle-del-Cauca.pdf>>

Cultura del ahorro⁵⁴.

Un estudio de 2014 contratado por Old Mutual y liderado por el exdirector del DNP, Mauricio Santamaría, muestra que el ahorro de los hogares pasó de \$15,5 billones en el 2000 a \$40,9 billones en 2012. Lo cual según los expertos se debe por los mejores ingresos, la inclusión financiera y el crecimiento de la clase media han sido los determinantes. Es por esto que mientras que en 2003 los hogares ahorraban el 5% de sus ingresos, en 2012 este porcentaje pasó a ser del 22,6%, representando un incremento del 350% en nueve años.

El presidente de Old Mutual, Daniel Cortés, establece que “este estudio contribuye en el desarrollo de una cultura de planeación financiera ajustada a la realidad de la economía del país. Y en el conocimiento necesario para entender el comportamiento de los ahorradores, lo cual da herramientas para diagnosticar su situación financiera y poder estructurar alternativas para la canalización de ese ahorro, de una manera eficiente que contribuya al avance económico y social del país“. Es una oportunidad ya que en los últimos años se ha incrementado.

Inseguridad y violencia⁵⁵.

En el Valle están siete de los diez municipios más violentos del país. Se trata de Buga, Cali, Jamundí, Tuluá, Yumbo, Cartago y Palmira, según datos de la Policía. Es una amenaza ya que Tuluá esta entre los municipios más violentos del país.

El “gota a gota” que rebosa la taza⁵⁶.

Las personas que conforman estas empresas ilegales ofrecen dinero de una manera más rápida, pero a la vez con un interés más alto, entre un 10% a 20%, se conocen como los “gota a gota”, representa una problemática social ya que puede generar más violencia a la hora de cobrar las “cuotas” para el pago del dinero prestado. Es una amenaza ya que a través de estas prácticas ilegales las personas seden ante la facilidad del préstamo de dinero.

⁵⁴ El ahorro de los hogares en Colombia aumentó 350% [Online]. Bogotá D.C: El Espectador, 16 Octubre 2014 – [Citado 2 Octubre 2015]. Disponible en Internet: <<http://www.elespectador.com/noticias/economia/el-ahorro-de-los-hogares-colombia-aumento-350-articulo-522351>>

⁵⁵ En el Valle están siete de los diez municipios más violentos del país [Online]. Bogotá D.C: El Tiempo, 4 Marzo 2015 – [Citado 6 Noviembre 2015]. Disponible en internet: <<http://www.eltiempo.com/colombia/cali/cifras-de-violencia-siete-municipios-mas-violentos-estan-en-el-valle/15337415>>

⁵⁶ El “gota a gota” que rebosa la taza [Online]. Medellín. El Colombiano, 23 Septiembre 2015 – [[Citado 6 Noviembre 2015]. Disponible en Internet: <<http://www.elcolombiano.com/antioquia/seguridad/el-gota-a-gota-que-rebosa-la-taza-CF2755532>>

8.1.3 Factores Tecnológicos

Acceso a la tecnología⁵⁷

Colombia, uno de los países en los que es más fácil acceder a internet

Ocupa segundo lugar en índice de asequibilidad que incluye 51 economías emergentes y en desarrollo.

Colombia fue uno de los países de mejor desempeño en términos de conectividad a internet en 2014, según el 'Affordability Report'⁵⁸, en el que el país ocupa la segunda posición entre una lista de 51 economías emergentes y en desarrollo a nivel mundial, mostrándose en la Grafica 19.

En el informe se analizan factores como precios de los servicios de internet fijo y móvil, políticas y regulación, además de retos que enfrentan las naciones para mejorar las condiciones de asequibilidad por parte de la población.

El apartado del índice en el que Colombia queda mejor parada es el de infraestructura de telecomunicaciones, en el que la Nación recibe una nota de 58,7 (la más alta de la medición). Al respecto el informe resalta que los esfuerzos combinados para empujar la inversión en infraestructura en áreas rurales y el incremento en la “alfabetización” en temas TIC han llevado a que más de la mitad de la población use internet.

“El progreso de Colombia ejemplifica el papel crítico que el liderazgo del Gobierno y la inversión pueden desempeñar en el fomento del acceso a Internet. Con casi la mitad de la población que utiliza Internet y el 25 por ciento de penetración de la banda ancha móvil, el Gobierno del país está trabajando duro para aumentar la adopción y uso productivo de Internet”, destaca el reporte. Es una oportunidad ya que la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SIGLO XX esta implementado un nuevo sitio web y una cuenta en Facebook.

⁵⁷ Colombia, uno de los países en los que es más fácil acceder a internet [Online]. Bogotá D.C: El Tiempo, 17 Marzo 2015 – [Citado 2 Octubre 2015]. Disponible en Internet: <<http://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/colombia-ocupa-segunda-posicion-en-indice-de-asequibilidad-a-internet/15417195>>

⁵⁸ The Affordability Report. Chapter 2, The Affordability Index [Online]. La Alianza para Internet asequible, 2014 – [Citado 2 Octubre 2015]. Disponible en Internet: <<http://a4ai.org/affordability-report/report/#the foot of the table>>

Gráfica 19. Asequibilidad 2014 Índice Top Five.

Ranking		Country	Sub-index: Communication Infrastructure	Sub-index: Access	Affordability Index: Overall Composite Score
1		Costa Rica	48.11	77.52	63.37
2		Colombia	58.77	66.38	63.13
3		Turkey	56.31	67.47	62.43
4		Malaysia	53.55	68.46	61.52
5		Peru	58.02	60.20	59.59

Fuente: El Informe Asequibilidad 2015

8.1.4 Factores Legales

Régimen tributario especial⁵⁹

Las formas de economía solidaria son asociaciones de personas para ayudarse frente a problemas económicos y sociales comunes y no son empresas de inversionistas para obtener utilidades. Las cooperativas, los Fondos de Empleados y mutuales son empresas de economía social, solidaria, basada en el aporte de los asociados para cooperarse –en lo que la ley llama el acto cooperativo. Esto significa que son diferentes a las empresas de

⁵⁹ Razones que justifican mantener el régimen tributario especial para las cooperativas y la economía solidaria [Online]. Bogotá D.C: Confecoop – Confederación de Cooperativas de Colombia, 18 Septiembre 2015 – [Citado 6 noviembre 2015]. Disponible en internet: <<http://confecoop.coop/index.php/component/content/article?id=3299>>

propiedad de los inversionistas que unen capitales para obtener lucro en cualquier rama de la economía en actos mercantiles.

Las cooperativas, fondos de empleados y mutuales generan sus excedentes del pago que sus asociados hacen por los servicios que reciben. El significado del “sin ánimo de lucro” en la economía solidaria consiste en que los excedentes de la operación económica no se reparten entre los asociados, sino que, como dice la ley, se aplican al cumplimiento de su objeto social, que es el bienestar de los asociados, a través de fondos y reservas. De esta manera se garantiza la sostenibilidad de este tipo de organizaciones. La cooperativa, la mutual o el fondo es propiedad común, colectiva, solidaria.

A diferencia de las utilidades de las empresas de capital surgen del lucro de las transacciones comerciales que realizan y son para los propietarios inversionistas, que en las condiciones actuales de la economía nacional y mundial están marcados por un proceso de concentración de la propiedad, de la riqueza y del ingreso y de las oportunidades lo que genera una profunda desigualdad, con graves consecuencias sobre la vida humana, la dignidad, la salud pública y la vida social.

La economía solidaria es una corriente de desarrollo humano, social y económico mundial, de gran reconocimiento y de una creciente importancia. La ONU y la OIT han recomendado a los gobiernos de todos los países la adopción de políticas para su promoción y fortalecimiento por cuanto son una alternativa de sostenibilidad social, ambiental, económica y sirven a las comunidades de productores rurales y familias campesinas, a los profesionales independientes, a los jóvenes, a los trabajadores para mejorar sus condiciones de vida y a vivir en este siglo XXI en mejores condiciones de equidad y de dignidad. Aunque son entidades solidarias, la DIAN revoca doctrina en relación con el Régimen Tributario Especial de las Cooperativas en lo siguiente: Base gravable del impuesto a la riqueza, cálculo del beneficio neto para las cooperativas, exención del beneficio neto para las cooperativas y retención en la fuente en títulos de renta fija⁶⁰. Se considera una amenaza ya que perderían su carácter solidario.

⁶⁰ Dian revoca doctrina en relación con el Régimen Tributario Especial de las Cooperativas [Online]. Bogota D.C: Confecoop – Confederacion de Cooperativas de Colombia, 30 Septiembre 2015 – [Citado 6 Noviembre 2015]. Disponible en internet: <<http://confecoop.coop/index.php/component/content/article?id=3310>>

8.2 ANÁLISIS EXTERNO

En la siguiente tabla se relacionan los factores anteriormente mencionados, donde se obtuvieron las siguientes variables para su respectiva identificación, con la cual se realizó la guía de análisis para identificar amenazas y oportunidades, representada en la Tabla 6.

Tabla 6. Guías de análisis para identificar amenazas y oportunidades.

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Aumento de la población de Tuluá	O				X
Aumento del PIB	O				X
Remesas	O				X
Inflación	O				X
Tasa de interés	O				X
Natalidad	O				X
Esperanza de vida	O				X
Cultura del ahorro	O				X
Acceso a la tecnología	O				X
Cooperativas más atractivas con mejores servicios	A	X			
Creación de empresas ilegales que realicen funciones de crédito	A	X			
Pasado negativo de las Cooperativas	A	X			
Mortalidad	A	X			
Nivel educativo	A	X			
Competencia entre el sector cooperativo y bancario	A	X			

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Crecimiento del sector azucarero	O			X	
Régimen tributario especial	A	X			
Situación del sector azucarero	A	X			
Participación de cooperativas dedicadas a actividades crediticias en Colombia	A	X			
Inseguridad y violencia	A	X			
Disminución del desempleo	O			X	
Ingreso per cápita	O			X	
Aumento de préstamos de consumo, microcrédito y vivienda	O				X

A: Amenaza
O: Oportunidad

AM: Amenaza Mayor
OM: Oportunidad Mayor

am: amenaza menor
om: oportunidad menor

Fuente: Elaboración propia, 2015

8.3 Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)

Con la información obtenida anteriormente con el análisis de los factores externos y las variables analizadas se pasa a elaborar la matriz EFE. Permite que los estrategias resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Las matrices EFE pueden desarrollarse en cinco pasos. Los puntajes asignados en las columnas peso y calificación, se establecen de acuerdo a la importancia que representa para la organización.

Tabla 7. Matriz EFE.

Oportunidades/Amenazas	Peso	Calificación	Valor Ponderado
Oportunidades			
1. Aumento en la población de Tuluá	0,06	2	0,12
2. Aumento del PIB	0,05	3	0,15
3. Remesas	0,04	3	0,12
4. Inflación	0,04	3	0,12
5. Tasa de interés	0,06	4	0,24
6. Natalidad	0,04	2	0,08
7. Esperanza de vida	0,03	3	0,09
8. Cultura del ahorro	0,06	2	0,12
9. Acceso a la tecnología	0,05	2	0,1
10. Aumento de préstamos de consumo, microcrédito y vivienda	0,07	2	0,14
Amenazas			
1. Cooperativas más atractivas con mejores servicios	0,07	2	0,14

Oportunidades/Amenazas	Peso	Calificación	Valor Ponderado
2. Creación de empresas ilegales que realicen funciones de crédito	0,05	2	0,1
3. Pasado negativo de las Cooperativas	0,04	2	0,08
4. Mortalidad	0,04	2	0,08
5. Nivel educativo	0,05	2	0,1
6. Competencia entre el sector cooperativo y bancario	0,07	2	0,14
7. Régimen tributario especial	0,04	2	0,08
8. Situación del sector azucarero	0,05	2	0,1
9. Participación de cooperativas dedicadas a actividades crediticias en Colombia	0,05	2	0,1
10. Inseguridad y violencia	0,04	2	0,08
	Subtotal Oportunidades		1,28
	Subtotal Amenazas		1
Total	1		2,28

Fuente: Elaboración propia 2015

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con poca eficacia las oportunidades existentes y minimizando pocos los efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. Por ello lo que indica este análisis realizado es un promedio de 2.28, lo que da a entender que la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SIGLO XX, no

ha realizado un efectivo análisis del entorno, para la estructuración de estrategias, que permitan aprovechar las oportunidades y minimizar los efectos de las amenazas, por lo tanto la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SIGLO XX, está desaprovechando los factores externos, perdiendo parte del mercado.

8.4 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno, permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. La situación interna de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SIGLO XX muestra la situación actual de cada área que constituye la empresa; definiendo las fortalezas y debilidades de los procesos más importantes, y así, poder establecer y conocer los recursos y capacidades reales con los que cuenta la empresa. El conocimiento de estos factores será de gran importancia para la formulación estratégica y la orientación del plan.

Para realizar el análisis, se trabajó en conjunto con el personal y los directivos de la organización, indagando sobre los aspectos más relevantes de la misma, tales como las áreas organizacionales, recursos humanos, financieros, infraestructura y tecnológicos.

- **Área Organizacional**

Es importante para La COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SIGLO XX, siendo una entidad perteneciente al sector solidario, con una gran trayectoria en Tuluá y Riofrío brindando, servicios de ahorro y crédito a sus asociados, inspirando confianza ya está vigilada por la Superintendencia de Economía Solidaria.

En cuanto a las relaciones entre los empleados se maneja un buen ambiente, aunque la empresa invierte poco en estos, para la realización de sus labores diarias y en el manejo de procesos internos, lo que genera baja motivación.

- **Área de Recursos Humanos**

La COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SIGLO XX, cuenta con personal capacitado para realizar las labores de la organización. En la parte administrativa dispone de personal con conocimientos contables y administrativos, la mayoría con formación profesional.

En el área operativa, los empleados tienen formación técnica, tecnológica y practicantes SENA, aunque algunos empleados se han formado

empíricamente con un bachiller; pero desde su experiencia todos aportan y ayudan al desarrollo de la empresa.

- **Área Financiera**

Es de gran importancia para la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SIGLO XX, ya que está implementando el proceso de Riesgo Crediticio, con el fin de aprobar créditos a las personas con mejor capacidad de pago; con ayuda de descuentos y pago de nómina, logrando mejorar la colocación y recuperación de la cartera, generando impactos positivos en los índices de morosidad.

- **Área infraestructura**

La infraestructura con la que cuenta la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SIGLO XX, no es de un tamaño adecuado para su funcionamiento diario, en Tuluá que cuenta con un establecimiento propio ubicado en la Calle 25 No. 12 – 103 en el barrio las Playas, y en Riofrío está ubicada en un establecimiento arrendado y en mal estado de su infraestructura física, ya que una construcción antigua, que pertenece a los bomberos, ubicada en la Calle 5 No. 9 – 75 en el barrio Centro.

- **Área Tecnológica**

Constituye un factor importante que debe ser apreciado por la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SIGLO XX, ya que la tecnología es el principal aliado para ampliar y mejorar los servicios que se dan a los asociados, lo que se convierte en mayor rapidez, menores costos por servicio y mayor satisfacción del cliente

Las conclusiones presentadas en este análisis se basan en las respuestas obtenidas de las entrevistas realizadas y observación participante.

En la tabla 8 se relacionan los factores internos mencionados por sus integrantes, en una entrevista que se realizó (Ver Anexo B), con la finalidad de identificar las principales perspectivas que ellos observan en la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SIGLO XX. De allí se obtuvieron las siguientes variables, con las cuales se realizó la guía de análisis para identificar debilidades y fortalezas.

Tabla 8. Guías de análisis para identificar debilidades y fortalezas.

Área o proceso	variable	F/D	DM	dm	fm	FM
Organizacionales.	Cuenta con una amplia experiencia y trayectoria con más de 50 años	F				X
	Seguridad y confiabilidad en el manejo de la información, tanto de la empresa como de sus asociados	F				X
	Comunicación interna asertiva	F				X
	Buen clima y cultura organizacional en las diferentes áreas de trabajo	F				X
	Control y seguimiento al cliente o asociados	F				X
	Vigilancia y control de FOGACOO, entidad vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público encargado de proteger la confianza de los asociados por medio de un seguro de depósito – gratuito	F			X	
	No cuenta con área dedicada al mercadeo	D	X			
	No se cuenta con un sistema de evaluación de desempeño	D	X			
	No existe un manual de funciones y procedimientos establecido	D	X			
	Demora o retrasos en la aprobación de créditos	D	X			
	Las capacitaciones no están orientadas a los procesos	D	X			

Área o proceso	variable	F/D	DM	dm	fm	FM
	No desarrolla nuevos servicios	D		X		
Recursos Humanos.	Procesos de prácticas empresariales – SENA	F				X
	Existe un personal comprometido con la gestión de la empresa, con experiencia en el manejo Cooperativo.	F				X
	Agilidad en el servicio	F				X
	Disminución de la base social, aportes sociales y depósitos	D	X			
	Sobrecarga de trabajo en algunas áreas	D	X			
	Poca promoción interna de los empleados	D		X		
Financieros.	Reducción de morosidad	F				X
	La cooperativa tiene muchas posibilidades de expansión	F				
Infraestructura.	La infraestructura no es suficiente para las operaciones diarias	D	X			
	No existen ambientes adecuados para que los asociados realicen actividades sociales y de integración.	D		X		
Tecnológicos.	Plataforma tecnológica adecuada	F				X

F: Fortaleza
D: Debilidad

FM: Fortaleza Mayor
DM: Debilidad Mayor

fm: fortaleza menor
om: debilidad menor

Fuente: Elaboración propia, 2015

8.5 Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos)

Con la información obtenida anteriormente con el análisis de los factores internos y las variables analizadas se elabora la matriz EFI. Para darle paso al establecimiento del estado actual de una organización se debe construir una matriz en la cual se evalúan factores de índole internos en las compañías, dicha herramienta es la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) la cual permite evaluar las áreas funcionales identificando las debilidades y fortalezas, una vez se tienen los aspectos evaluados se establece la relación que existe entre ellas. De manera similar a la matriz EFE, una matriz EFI también se desarrolla en cinco pasos. Los puntajes asignados en las columnas peso y calificación, se establecen de acuerdo a la importancia que representa para la organización.

Tabla 9. Matriz EFI.

Fortalezas/Debilidades	Peso	Calificación	Valor Ponderado
Fortalezas			
1. Cuenta con una amplia experiencia y trayectoria con más de 50 años	0,05	4	0,2
2. Seguridad y confiabilidad en el manejo de la información, tanto de la empresa como de sus asociados	0,05	3	0,15
3. Comunicación interna asertiva	0,04	3	0,12
4. Buen clima y cultura organizacional en las diferentes áreas de trabajo	0,04	4	0,16
5. Control y seguimiento al cliente o asociados	0,07	3	0,21
6. Procesos de prácticas empresariales – SENA	0,03	3	0,09

Fortalezas/Debilidades	Peso	Calificación	Valor Ponderado
7. Plataforma tecnológica adecuada	0,06	4	0,24
8. Vigilancia y control de FOGACOOOP, entidad vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público encargado de proteger la confianza de los asociados por medio de un seguro de depósito – gratuito	0,04	3	0,12
9. Agilidad en el servicio	0,05	4	0,2
10. Reducción de morosidad	0,07	4	0,28
Debilidades			
1. Sobrecarga de trabajo en algunas áreas	0,07	1	0,07
2. No cuenta con área dedicada al mercadeo	0,07	1	0,07
3. No se cuenta con un sistema de evaluación de desempeño	0,04	1	0,04
4. Disminución de la base social, aportes sociales y depósitos	0,06	2	0,12
5. Demora o retrasos en la aprobación de créditos	0,05	1	0,05
6. No existe un manual de funciones y procedimientos establecido	0,05	1	0,05
7. Poca promoción interna de los empleados	0,04	2	0,08

Fortalezas/Debilidades	Peso	Calificación	Valor Ponderado
8. La infraestructura no es suficiente para las operaciones diarias	0,04	2	0,08
9. Las capacitaciones no están orientadas a los procesos	0,05	1	0,05
10. No existen ambientes adecuados para que los asociados realicen actividades sociales y de integración	0,03	2	0,06
	Subtotal Fortalezas		1,77
	Subtotal Debilidades		0,67
Total	1		2,44

Fuente: Elaboración propia 2015

Los totales ponderados por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones por encima de 2.5 indican una posición interna fuerte. En este caso se observa una calificación inferior al promedio, de 2.44 lo cual quiere decir que la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SIGLO XX, se encuentra en una situación poco estable respecto a sus factores internos.

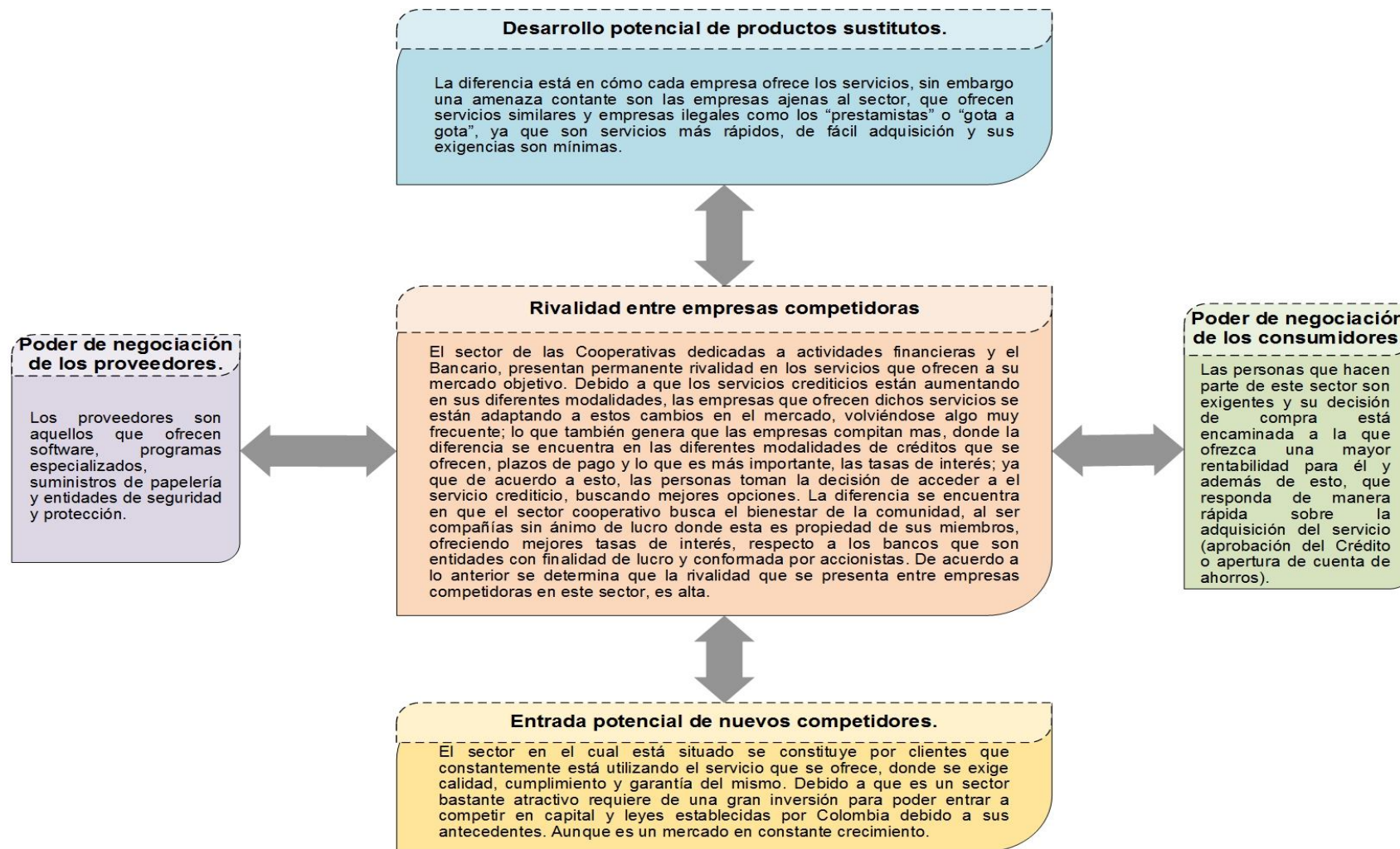
8.6 Análisis competitivo: Modelo 5 fuerzas de Michael Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter del análisis competitivo es un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre empresas varía mucho de una industria a otra. La intensidad de la competencia es más alta en industrias de bajas ganancias. El impacto colectivo de las fuerzas competitivas es tan brutal en algunas industrias, que el mercado es claramente “poco atractivo” desde el punto de vista de la obtención de utilidades. La rivalidad entre las empresas existentes es severa, los nuevos rivales pueden entrar en la industria con relativa facilidad, y tanto proveedores como clientes tienen cierta influencia en las negociaciones. De acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria dada estaría conformada por cinco fuerzas:

- Rivalidad entre empresas competidoras.
- Entrada potencial de nuevos competidores.
- Desarrollo potencial de productos sustitutos.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los consumidores.

De acuerdo con la Grafica 20, que se presenta a continuación se expone el análisis competitivo de las cinco fuerzas de Porter que le permiten a la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SIGLO XX, determinar su entorno competitivo, y la manera como estas afectan su rentabilidad.

Gráfica 20. Análisis Competitivo: 5 Fuerzas de Michael Porter



Fuente: Elaboración propia, 2016

8.7 Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas)

La matriz DOFA permite evaluar aspectos internos y externos de la organización para generar las estrategias adecuadas según el diagnóstico realizado. Es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: Estrategias FO (Fortalezas – Oportunidades), estrategias DO (Debilidades – Oportunidades), estrategias FA (Fortalezas – Amenazas) y estrategias DA (Debilidades – Amenazas). Adecuar los factores internos y externos clave es la parte más difícil en el desarrollo de la matriz FODA; además exige mucho sentido común, puesto que las alternativas de adecuación son diversas.

Las *estrategias FO* utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas. A todo directivo le gustaría que su organización ocupara una posición que le permitiera usar sus fortalezas internas para tomar ventaja de las tendencias o acontecimientos externos. Las organizaciones por lo general aplicarán estrategias FA o DA para colocarse en una situación que les dé oportunidad de aplicar las estrategias FO. Si la empresa tiene grandes debilidades luchará por superarlas y convertirlas en fortalezas; si enfrenta fuertes amenazas buscará evitarlas para concentrarse en las oportunidades. Las *estrategias DO* buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero la empresa tiene debilidades internas que le impiden explotarlas. Las *estrategias FA* utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que una organización fuerte siempre deba afrontar directamente las amenazas que surgen en el entorno externo. Las *estrategias DA* son tácticas defensivas cuyo propósito es reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Si la organización enfrenta varias amenazas externas y muchas debilidades internas, podría afirmarse que está en una posición precaria. De hecho, lo más probable es que tenga que luchar por seguir operando a través de una fusión o un recorte de gastos y, en el peor de los casos, declararse en quiebra u optar por su liquidación.

A continuación se muestra, el cruce de las variables en lo que corresponde a fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX.

Tabla 10. Matriz DOFA.

Fortalezas	Debilidades
1. Cuenta con una amplia experiencia y trayectoria con más de 50 años 2. Seguridad y confiabilidad en el manejo de la información, tanto de la empresa como de sus asociados 3. Comunicación interna asertiva 4. Buen clima y cultura organizacional en las diferentes áreas de trabajo 5. Control y seguimiento al cliente o asociados 6. Procesos de prácticas empresariales – SENA 7. Plataforma tecnológica adecuada 8. Vigilancia y control de FOGACOO, entidad vinculada al ministerio de hacienda y crédito público encargado de proteger la confianza de los asociados por medio de un seguro de depósito – gratuito 9. Agilidad en el servicio 10. Reducción de morosidad	1. Sobrecarga de trabajo en algunas áreas 2. No cuenta con área dedicada al mercadeo 3. No se cuenta con un sistema de evaluación de desempeño 4. Disminución de la base social, aportes sociales y depósitos 5. Demora o retrasos en la aprobación de créditos 6. No existe un manual de funciones y procedimientos establecido 7. Poca promoción interna de los empleados 8. La infraestructura no es suficiente para las operaciones diarias 9. Las capacitaciones no están bien orientadas a los procesos 10. No existen ambientes adecuados para que los asociados realicen actividades sociales y de integración

Fuente: Elaboración propia 2015

Oportunidades	Amenazas
1. Aumento en la población de Tuluá 2. Aumento del PIB 3. Remesas 4. Inflación 5. Tasa de interés 6. Natalidad 7. Esperanza de vida 8. Cultura del ahorro 9. Acceso a la tecnología 10. Aumento de préstamos de consumo, microcrédito y vivienda	1. Cooperativas más atractivas con mejores servicios 2. Creación de empresas ilegales que realicen funciones de crédito 3. Pasado negativo de las Cooperativas 4. Mortalidad 5. Nivel educativo 6. Competencia entre el sector cooperativo y bancario 7. Régimen tributario especial 8. Situación del sector azucarero 9. Participación de cooperativas dedicadas a actividades crediticias en Colombia 10. Inseguridad y violencia

Fuente: Elaboración propia 2015

Estrategias F.O	Estrategias D.O
(O9 – F2 – F3 – F7 – F9 – F10) Implementar una plataforma en línea que permita realizar trámites vía web. (O2 – O4 – O5 – O8 – F1 – F4 – F5 – F6) Implementar un programa de creación y asesoría de unidades productivas para el asociado, su familia y la cooperativa. (O1 – O3 – O6 – O7 – O10 – F8) Dar a conocer los servicios que ofrece la cooperativa en la ciudad, a través de campañas publicitarias que permitan a los interesados pensar en su futuro y en el de su familia. (O8 – O10 – F3 – F4 – F10) Definir la política de servicio al cliente y la cultura de servicio	(O1 – O2 – O5 – O6 – O7 – O10 – D4 – D8) Realizar estudios que permitan innovar periódicamente sus servicios con ayuda de los empleados. (O3 – O4 – O10 – D2 – D5) Implementar el otorgamiento de créditos, 24 a 48 horas. (O8 – O9 – D1 – D3 – D6 – D7 – D9 – D10) implementar un sistema de evaluación de resultados de la Cooperativa
Estrategias F.A	Estrategias D.A
(A1 – A4 – F1 – F2 – F9) Establecer nuevos convenios comerciales que beneficien al asociado como a la Cooperativa. (A2 – A6 – F5 – F7 – F8 – F9) Ofrecer un portafolio de servicios más amplio, adaptado a las necesidades de sus asociados. (A3 – A5 – A7 – A8 – A9 – A10 – F3 – F4 – F6 – F10) Iniciar estudios sobre la expansión y mejoramiento de la Cooperativa.	(D1 – D3 – D6 – D7 – A1) Definir manuales de funciones, procedimientos y roles. (D2 – D4 – D10 – A2 – A3 – A6 – A9) Diseñar un plan de mercadeo. (D5 – D8 – A4 – A8) Realizar campañas que permitan fidelizar al asociado. (D9 – A5 – A7 – A10) Elaborar un plan de capacitación acorde a las necesidades identificadas.

Fuente: Elaboración propia 2015

9. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX.

Para que una organización sea exitosa, debe tener bien definido su rumbo, pues de esta manera se tiene pleno conocimiento sobre el alcance y permanencia que tiene la misma a través del tiempo. Por ello es necesario que la organización conozca su entorno e identifique amenazas y oportunidades, y así, pueda elaborar las estrategias que le permitirán escoger el camino correcto con el cual logre ser más competitiva; dichas estrategias para el direccionamiento de la organización van a permitir que éstas prevengan los diferentes hechos y/o acontecimientos que se le presenten.

Para el desarrollo de este objetivo, se realizaron algunas entrevistas con empleados tanto de la parte administrativa como operativa donde se recolectó la información necesaria, lo cual permitió determinar elementos y procesos al interior de la organización. El direccionamiento estratégico de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX, debe abarcar todas las áreas de la organización, tomando como punto de partida el proceso de planeación estratégica, e involucrando a los miembros del consejo de administración, empleados, asociados y comunidad en general, con el propósito de alcanzar objetivos en común.

El direccionamiento estratégico para la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX, busca definir la misión, visión, objetivos, principio y valores corporativos, con los que busca permanecer en el mercado de manera sólida y competitiva.

9.1 Visión

Ser líder en la región del Centro y Norte del Valle del Cauca como una Cooperativa de ahorro y crédito sólida, con calidad humana y eficiencia contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los asociados, sus familias y la comunidad en general.

9.2 Misión

Contribuir al bienestar de los asociados, colaboradores y sociedad, asumiendo el compromiso en la prestación de servicios de ahorro y crédito, buscando satisfacer las necesidades de los asociados con eficiencia y eficacia. El trabajo continuo es la base para el mejoramiento de nuestra organización, donde el objetivo primordial se fundamenta en el crecimiento personal de todos los integrantes.

A continuación en la Tabla 11, se relaciona la matriz para la formulación y evaluación de la misión de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX:

Tabla 11. Matriz para la formulación y evaluación de la misión.

CLIENTE.	IMAGEN PÚBLICA.
Ubicación en la región del centro del Valle del Cauca contando dos agencias, la principal ubicada en Tuluá Calle 25 N° 12-103 barrio Playas y una agencia en el municipio de Riofrío Calle 5 N° 9 – 75, barrio Centro. Se encuentran entre los estratos socioeconómicos del 1, 2, 3 y 4, donde el mayor porcentaje de asociados son los trabajadores del Ingenio San Carlos y El Ingenio Carmelita.	Recreación Y Cultura. Capacitaciones • Diseño Corte Y Confección: Confección básica, alta costura, ropa para niños, ropa interior, sastrería, ropa deportiva y pijamas. • Belleza Y Cosmetología: Corte, cepillado, manicure, pedicure, limpieza facial, maquillaje y masajes de relajación. • Manualidades: Bordado líquido, porcelanacrón, dibujo, floristería, tallado en madera (técnica de ecolines), bordados a mano (Cartago), sandalias, decoración, y trabajo en fomi e icopor • Técnica: Mecánica de motos, reparación de artefactos eléctricos electricidad básica y residencial.
PRODUCTO/SERVICIO.	TECNOLOGIA.
El portafolio de servicios es el siguiente: • Créditos con tasas de interés y a diferentes destinos (compra de cartera, educación, libre inversión, vivienda, aportes, vehículo)	Se trabaja con un sistema integrador S.F.C (Sistema Financiero Cooperativo) de Consulnetworks. Los asociados pueden acceder a tarjeta debito con chip de seguridad para sus cuentas de ahorros; la cual puede ser

• Tasas de interés competitivas para ahorros (CDAT, certificado de depósito de ahorro a término, ahorro programado, ahorro tradicional, crece diario y juvenil) • Seguro gratuito de ahorro. • Exoneración de cuentas de ahorro (GMF) • Ayudas en situaciones de calamidad a través del fondo de solidaridad. • Educación no formal a través del departamento de educación. • Plan exequias. La Cooperativa como accionista de los Olivos ofrece la alternativa a los asociados de vincularse al servicio funerario (plan millenium) a un bajo precio.	utilizada a través de los cajeros del grupo ATH.
MERCADOS.	EFFECTIVIDAD RECONCILIATORIA.
• Local (Tuluá, Riofrío y alrededores) • Regional (Zona Centro del Valle del Cauca)	Personas competentes, con capacidades de adaptarse a los cambios del entorno, tener iniciativa, manejar buenas relaciones con sus compañeros trabajando en equipo y transmitirles confianza a los asociados.
FILOSOFIA.	RESPONSABILIDAD SOCIAL.
Los asociados son la razón de ser. Porque se atienden de la mejor manera posible, ofreciendo un mejor servicio, manteniéndolo informado sobre los servicios y actividades de	El objetivo del fondo de solidaridad es brindar ayuda económica y solidaria a los asociados y familiares en circunstancias especiales como calamidades domesticas o en

los que se dispone, por tal razón se debe estar en la tarea de actualizar los datos de los asociados, para poder contactarlos más oportunamente.	situaciones de particular dificultad. Los auxilios se otorgan después de 2 meses de ser asociado y un plazo máximo de 60 días para presentar la información. Auxilio Económico por Servicios Médicos, como: • Hospitalarios • Quirúrgicos exceptuando (ortodoncia y cirugía estética) • Radiografías o similares • Examen médico y de Laboratorio • Servicio de especialista • Cubrimiento de aparatos ortopédicos y por colocación de marca pasos.
AUTOCONCEPTO.	PREOCUPACIÓN POR LA SUPERVIVENCIA.
La COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX, es una entidad Cooperativa de primer grado, sin ánimo de lucro, con vínculo abierto y responsabilidad limitada, ubicada en el centro del Valle del Cauca ofreciendo servicios de ahorro y crédito.	Actualmente la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX, tiene una oficina principal en la ciudad de Tuluá ubicada en la Calle 25 # 12 – 103 y una agencia en el municipio de Riofrío ubicada en la Calle 5 # 9 – 75, lo cual muestra la ideología de la empresa de ser más sólida cada día con los asociados de la región y su posibilidad para crecer constantemente.
	CALIDAD INSPIRADORA.

	Propiedades o características que debe cumplir la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX, disponiendo de los medios necesarios que le permitan garantizar, la satisfacción de las diferentes necesidades del cliente interno y externo de la organización.
--	--

Fuente: Elaboración propia, a partir de papeles de trabajo del profesor Benjamín Betancourt (2014)

9.3 Objetivos Corporativos

- Ampliar la participación en el mercado
- Mejorar el nivel de colocación y captación
- Aumentar ingresos de nuevos convenios
- Diseñar planes para el mejoramiento en el servicio.
- Dar respuesta rápida en la prestación del servicio
- Disminuir los trámites para el otorgamiento de créditos
- Reorganizar procesos administrativos que permitan lograr mejores resultados
- Establecer las necesidades de los asociados
- Motivar a los empleados
- Desarrollar planes de capacitación de los empleados
- Contar con un grupo de colaboradores ajustados al perfil del cargo
- Mejorar la capacidad tecnológica

9.4 Principios Corporativos⁶¹.

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Estos definen aspectos importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organización.

Para el desarrollo de las diferentes actividades dentro la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SIGLO XX es necesario formular un conjunto de valores y principios, que permitan manejar de forma adecuada las principales relaciones con los diferentes grupos objetivo que la conforman. Se llegó a la agrupación de principios que componen a la cooperativa y a sus colaboradores en la Tabla 12.

⁶¹ SERNA, Humberto. Op. cit., p. 22.

Tabla 12. Principios corporativos.

Referencia Principios	Sociedad	Estado	Empleados	Asociados	Proveedores
Confianza	X	X	X	X	X
Compromiso	X	X	X	X	
Sabiduría	X		X	X	X
Diligencia	X		X	X	X
Trabajo en equipo	X		X	X	X
Confidencialidad		X	X	X	
Calidad total	X		X	X	X
Vocación de servicio	X	X	X	X	X
Solidez empresarial	X	X	X	X	
Formación integral	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia 2015

9.5 Valores

Confianza: Es la seguridad de la prestación de servicios de calidad y entregados con calidez, de tal manera que el asociado experimente tranquilidad y progreso en su vida.

Compromiso: Es la acción consciente del rol personal y empresarial frente al bienestar de todos los asociados mediante la implementación del modelo cooperativo Fórmese, Capacítese, Ahorre, Emprenda Y Gane.

Sabiduría: Aprender un conocimiento, transmitirlo y saber actuar en busca de la excelencia integral.

Diligencia: Hacer las operaciones propias del propósito fundamental de la cooperativa a fin de conseguir los objetivos y metas trazados.

Trabajo en equipo: Es la mutua colaboración entre sus colaboradores a fin de alcanzar el éxito de un resultado determinado.

Confidencialidad: Es la cualidad que posee cierta información de mantenerse reservada para el conocimiento de una persona o de algunas, se garantizará el acceso a la misma solo por parte de las personas que estén autorizadas. Pero que no debe ser expuesta en forma masiva.

9.6 Principios

Calidad Total: Conjunto de propiedades o características que debe cumplir la cooperativa para disponer de los medios necesarios que le permitan garantizar la satisfacción de las necesidades de los diferentes clientes internos y externos de la organización.

Vocación De Servicio: Cualidad natural que inclina a cada persona de la cooperativa a servir a los demás.

Solidez Empresarial: Firmeza técnica, administrativa y financiera que le permite a la cooperativa cumplir su visión empresarial.

Formación Integral: Proceso de educación, entrenamiento, acompañamiento y disciplina que involucra a todos los actores sociales en el éxito integral de la cooperativa.

10.FORMULACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX.

10.1 BSC (Balanced Scorecard) ó CMI (Cuadro de Mando Integral)

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta útil para dirigir empresas de forma proactiva en el corto y en el largo plazo. Es una técnica de gestión y planificación y su eficiencia radica en una buena comprensión de sus fundamentos, una aplicación completa que implique a la dirección de la compañía. El análisis se lleva a cabo a través de la elaboración de un mapa estratégico donde quedan reflejadas las estrategias y los objetivos a conseguir en cuatro áreas principales, que son: financiera, procesos internos, clientes e innovación y formación.

El Cuadro De Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. Además proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Esta herramienta debe ser utilizada como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control.

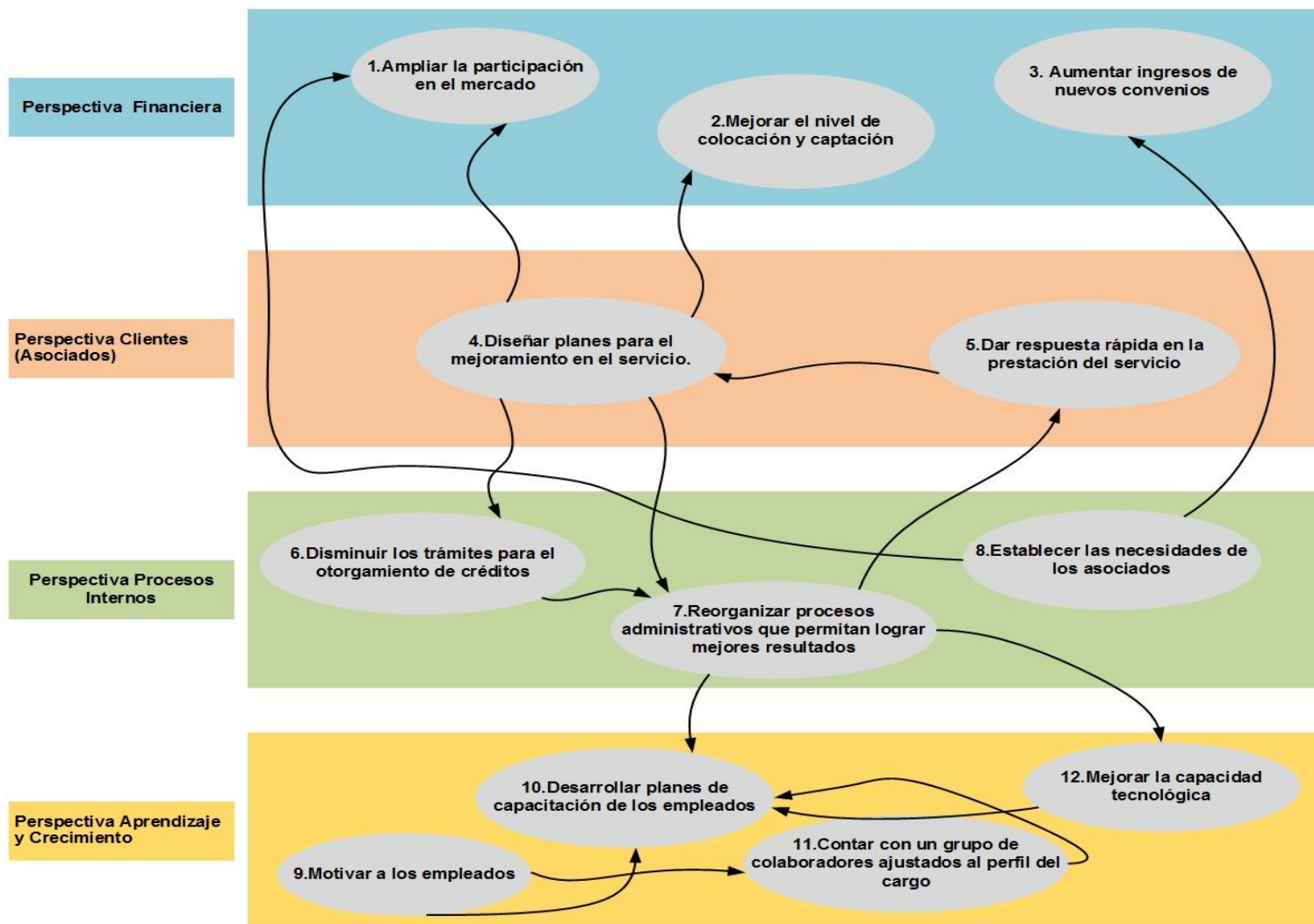
Cuatro perspectivas: ¿Son Suficientes?

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral han demostrado ser válidas a través de una amplia variedad de empresas y sectores. Estas perspectivas deben ser consideradas como una plantilla y no como una camisa de fuerza, como se representa en la Tabla 13, realizada a la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SIGLO XX.

10.2 Mapa Estratégico

Para poner en marcha las estrategias es preciso realizar un análisis de los principales pasos para desarrollar los objetivos estratégicos, por parte del Gerente y el Consejo de Administración, estos objetivos están representados en un mapa estratégico con sus respectivas relaciones, ilustrados en la Grafica 21.

Gráfica 21. Mapa Estratégico de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX



Fuente: Elaboración Propia 2016

Tabla 13. BSC (Balanced Scorecard) ó Cuadro de Mando Integral.

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicador	Definición del Indicador	Meta	Frecuencia	Responsable
Financiera	Ampliar la participación en el mercado	Nº de nuevos Asociados	Mide el incremento de nuevos asociados	50 Asociados	Mensual	Gerente general
		Nº de servicios solicitados	Muestra el tipo de servicios más solicitados	210 Créditos 45 Cuentas de Ahorro		
	Mejorar el nivel de colocación y captación	Nº de créditos aprobados	Muestra los créditos por cada destino	125 Créditos	Mensual	Jefe de crédito y cartera
		% Morosidad	Compara el dinero prestado Vs el atrasado	5%		
		% de cartera recuperada	Muestra el dinero recuperado	10%		
	Aumentar ingresos de nuevos convenios	Nº de empresas vinculadas	Muestra las nuevas empresas, con las que se realizaron convenios	5 Empresas	Trimestral	Gerente general
	Diseñar planes para el mejoramiento en el servicio.	% de satisfacción de los asociados	Mide el número de asociados que esta satisfechos con el	85%	Trimestral	Gerente general

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicador	Definición del Indicador	Meta	Frecuencia	Responsable
Clientes (Asociados)			servicio de la cooperativa			
	Dar respuesta oportuna en la prestación del servicio	Tiempo por servicio aprobado (Días)	Mide el tiempo en que una solicitud ingresa y se emite una respuesta	5 Días	Mensual	Jefe de crédito y cartea Coordinador Operativo
Procesos Internos	Disminuir los trámites para el otorgamiento de créditos	% de incremento en las solicitudes	Mide el incremento porcentual de las solicitudes que se pasaran, después de haber reducido los trámites innecesarios	30%	Trimestral	Jefe de crédito y cartea
	Reorganizar procesos administrativos que permitan lograr mejores resultados	Nº de sugerencias de empleados	Muestras la áreas con mayores sugerencias, y posiblemente mejorar o cambiar algunos procesos	6 Sugerencias	Semestral	Gerente general
		Realizar un Estudios de carga de trabajo (Áreas)	Muestra el número de empleados que se necesitan para un área de trabajo	1 Estudio		

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicador	Definición del Indicador	Meta	Frecuencia	Responsable
	Establecer las necesidades de los asociados	Nº de nuevos servicios identificados	Muestras que modalidades de servicio están necesitando los asociados	2 Nuevos Servicios	Semestral	Gerente general
Aprendizaje y Crecimiento	Motivar a los empleados	% de satisfacción en el puesto de trabajo	Mide los niveles de productividad por áreas	70%	Mensual	Gerente general Coordinador Operativa
	Desarrollar planes de capacitación de los empleados	Nº de capacitaciones por área	Mide el número de capacitaciones realizadas	2 Capacitaciones	Trimestral	Gerente general
	Contar con un grupo de colaboradores ajustados al perfil del cargo	% de rotación en el puesto de trabajo	Mide la duración de un empleado en el puesto de trabajo	5%	Semestral	Gerente general
	Mejorar la capacidad tecnológica	Nº de equipos actualizados	Muestra el número de equipos renovados	7 Equipos	Anual	Jefe de sistemas

Fuente: Elaboración propia 2015

10.3 Plan de Acción

Es el momento en que se determinan y se asignan las tareas, se definen los plazos de tiempo y se calcula el uso de los recursos⁶². Se convierte en un instrumento que hace posible la materialización del plan de desarrollo de una organización a través de los diferentes programas y proyectos aprobados por la misma, para un período específico de tiempo.

Un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado. Entonces el plan de acción es un espacio para discutir los objetivos estratégicos, las estrategias (Cómo), las acciones (Qué), los Cuándo (Fechas), los Cuanto (Inversión) y quienes serán los responsables de cada objetivo.

⁶² Anexo 8. Que es un plan de acción [Online]. Bogotá D.C: Ministerio de Salud y Protección Social – [Citado 6 Noviembre 2016]. Disponible en Internet: <<https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Plan%20de%20acci%C3%B3n.pdf>>

Tabla 14. Plan de acción.

Objetivos Estratégicos	Estrategias	Acciones	Fecha		Inversión	Responsables
			Fecha Inicial	Fecha Final		
1. Ampliar la participación en el mercado.	Identificar nuevos nichos de mercado.	Gestionar la afiliación de nuevos asociados	6 Junio 2016	15 Septiembre 2016	\$2.800.000.00	Gerente General
		Implementar nuevos servicios.				
	Crear nuevas agencias.	Investigar de mercados				
	Desarrollar mejores campañas publicitarias.	Realizar campañas publicitarias, promoviendo el modelo cooperativo				
2. Mejorar el nivel de colocación y captación	Lanzar nuevas líneas de crédito y ahorro.	Iniciar créditos rotativos	20 Octubre 2016	30 Enero 2017	\$1.900.000.00	Gerente General y Jefe de Crédito y Cartera
		Comenzar con microcréditos				
	Ofrecer incentivos a los ahorradores.	Mejorar las tasas de interés.				

Objetivos Estratégicos	Estrategias	Acciones	Fecha		Inversión	Responsables
			Fecha Inicial	Fecha Final		
	Ampliar la base social.	Realizar campañas de fidelización de asociados				
		Recuperar de asociados perdidos				
3. Aumentar ingresos de nuevos convenios	Mejorar relaciones públicas.	Ampliar de alianzas estratégicas	6 Junio 2016	25 Febrero 2017	\$2.300.000.00	Gerente General y Consejo de Administración
	Fortalecer la credibilidad.	Realizar actividades enfocadas a la comunidad				
	Maximizar beneficios para los nuevos asociados.	Incrementar los servicios del fondo de solidaridad				
4. Diseñar planes para el mejoramiento en el servicio	Mejorar relaciones con los clientes y colaboradores.	Implementar un sistema de respuestas a quejas y reclamos	20 Octubre 2016	25 Febrero 2017	\$700.000.00	Coordinador Operativo
5. Dar respuesta rápida en la	Ofrecer información precisa y	Mejorar relaciones con los clientes	6 Junio 2016		\$2.000.000.00	Gerente General

Objetivos Estratégicos	Estrategias	Acciones	Fecha		Inversión	Responsables
			Fecha Inicial	Fecha Final		
prestación del servicio	acertada en el primer contacto.			30 Noviembre 2016		
	Brindar atención personalizada.	Establecer tiempos máximos de respuesta				
		Establecer trabajo coordinado y en equipo.				
6. Disminuir los trámites para el otorgamiento de créditos	Realizar modificaciones en el reglamento de crédito.	Identificar de necesidades de los asociados	1 Noviembre 2016	15 Enero 2017	\$4.200.000.00	Gerente General y Jefe de Crédito y Cartera
	Elaborar estudios de Riesgo Crediticio.	Crear un modelo interno que permita cuantificar las pérdidas esperadas				
7. Reorganizar procesos administrativos que permitan	Asignar responsabilidades a los diferentes	Realizar integraciones para fomentar la confianza	1 Noviembre 2016	31 Enero 2017	\$1.500.000.00	Gerente General y Consejo de Administración

Objetivos Estratégicos	Estrategias	Acciones	Fecha		Inversión	Responsables
			Fecha Inicial	Fecha Final		
lograr mejores resultados	equipos de trabajo.					
	Establecer procedimientos y métodos de desempeño	Medir de desempeño.				
		Realizar encuestas de clima organizacional				
8. Establecer las necesidades de los asociados	Aportar soluciones para satisfacer las necesidades del asociado y su grupo familiar.	Ofrecer servicios complementarios al fondo de solidaridad	20 Octubre 2016	31 Enero 2017	\$3.500.000.00	Gerente General
		Ampliar oferta de cursos y capacitaciones para los asociados				
	Crear espacios de participación democrática.	Realizar encuestas de satisfacción a los asociados				
		Implementar un sistema de peticiones, quejas, reclamos,				

Objetivos Estratégicos	Estrategias	Acciones	Fecha		Inversión	Responsables
			Fecha Inicial	Fecha Final		
		sugerencias y felicitaciones				
9. Motivar a los empleados	Establecer reconocimiento de logros.	Ofrecer incentivos, premios y descansos a sus empleados por buenos resultados	6 Junio 2016	31 Diciembre 2016	\$3.700.000.00	Gerente General
	Adecuar puestos de trabajo.	Realizar un estudio de estructura organizacional				
10. Desarrollar planes de capacitación de los empleados	Mantener actualizados a los empleados.	Investigar las actualizaciones en cuanto al sector solidario y financiero	1 Noviembre 2016	31 Marzo 2017	\$4.200.000.00	Gerente General
	Mejorar el desempeño.	Realizar estudios de cargas de trabajo				
	Promover la toma de decisiones y la solución de problemas.	Capacitar a sus empleados en orientación al logro y al cliente				

Objetivos Estratégicos	Estrategias	Acciones	Fecha		Inversión	Responsables
			Fecha Inicial	Fecha Final		
11. Contar con un grupo de colaboradores ajustados al perfil del cargo	Detallar actividades de cada puesto.	Realizar mapa de procesos.	1 Noviembre 2016	31 Marzo 2017	\$1.700.000.00	Gerente General
	Describir habilidades requeridas.	Realizar estudio de perfiles de cargos				
12. Mejorar la capacidad tecnológica	Incorporar nuevas Tecnologías.	Implementar solicitudes de crédito online.	2 Enero 2017	30 Junio 2017	\$8.500.000.00	Gerente General y Coordinador de Sistemas

Fuente: Elaboración propia 2015

11. DIFUSIÓN Y GERENCIAMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX.

La difusión del plan estratégico de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX tiene como objetivo socializar la información de dicho plan entre los miembros (internos y externos) de la organización, buscando garantizar las condiciones adecuadas para el buen desarrollo de las actividades planteadas.

La difusión debe contribuir a aumentar las posibilidades de éxito; pues esta permite que los interesados conozcan las estrategias de mejora, lo que contribuye a que haya una mayor sensibilización sobre la importancia de aplicar el plan estratégico.

Se plantea un estilo de comunicación entre los diferentes miembros de la organización, liderados por la gerencia, donde participan los empleados, asociados y todos los interesados en general.

Gráfica 22. Proceso de comunicación del plan estratégico para la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SIGLO XX



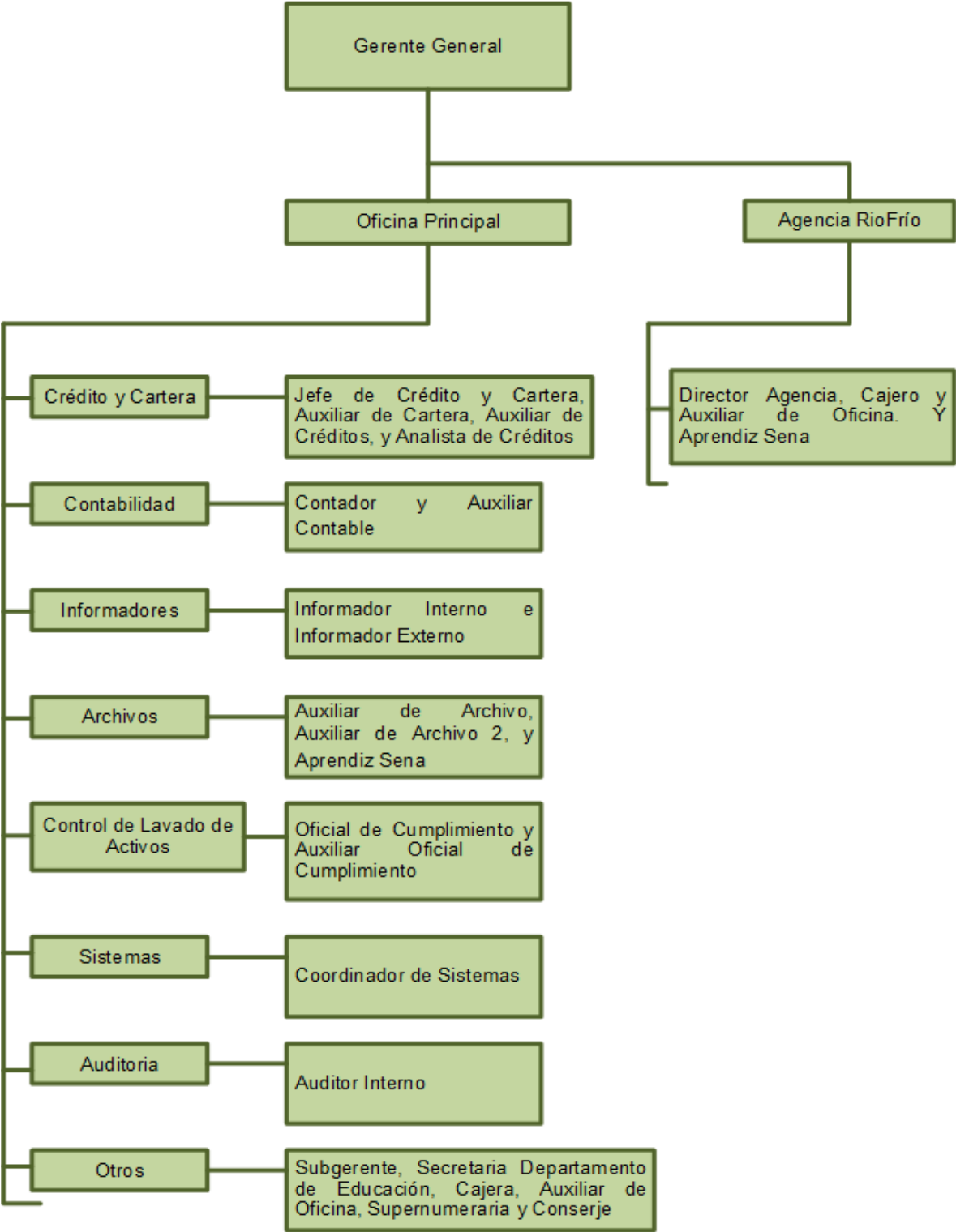
Fuente: Elaboración propia 2016

Comunicación Interna: Entre los Directivos de la empresa y empleados. Incluye la difusión total del plan estratégico, realizando reuniones entre sus empleados comité de gerencia y junta directiva a través de la Red interna. (consulnetworks), para revisar que avances han obtenido y que impacto ha generado.

Responsable: Gerente General.

En la siguiente grafica se observan las diferentes áreas de trabajo de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX, donde los responsables dan conocerlo.

Gráfica 23. Comunicación interna



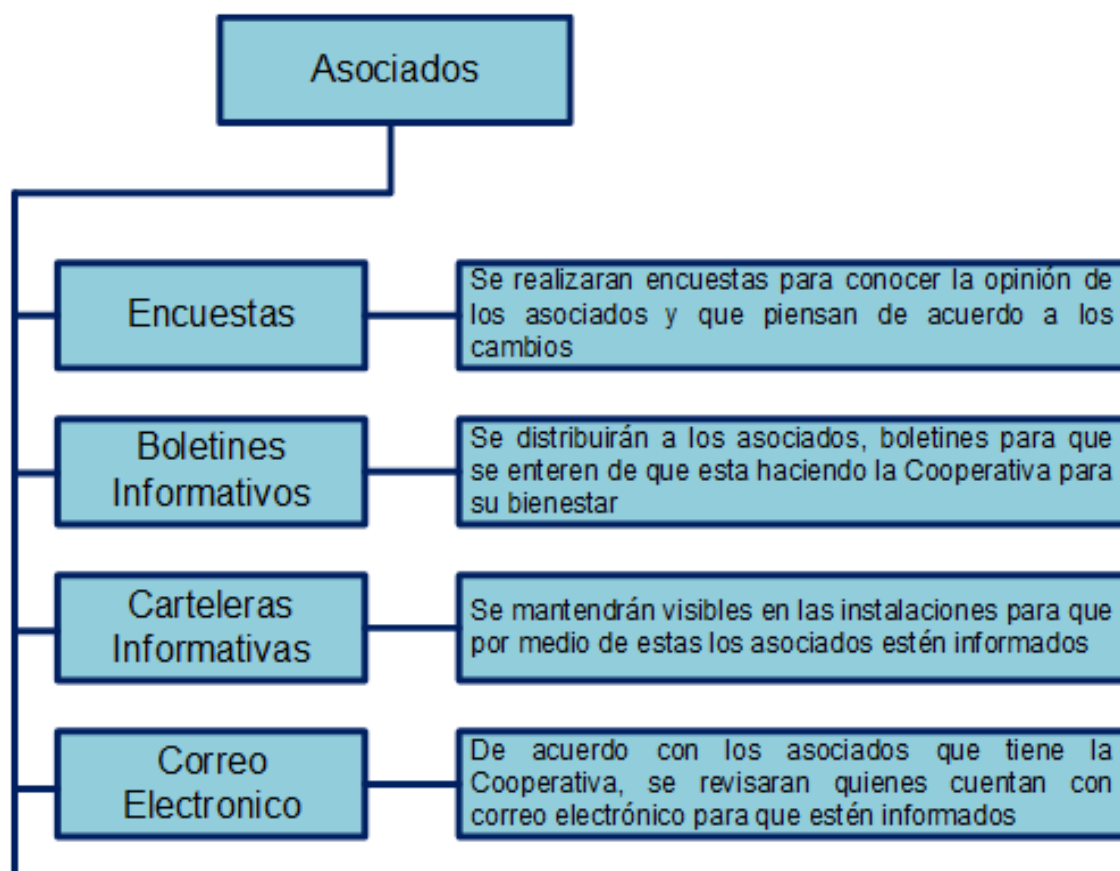
Fuente: Elaboración propia 2016

Comunicación Externa: Para los interesados directos (Asociados) y los asociados potenciales, se realizan encuestas para determinar cómo estos perciben el cambio, distribuir volantes informativos sobre los cambio, realizar carteleras informativas sobre los principales cambios y a través de correo electrónico.

Responsable: Gerente General, Jefe de Crédito y Cartera, y Coordinadora Operativa

En la siguiente grafica se ilustra la forma como se da a conocer, y a su vez que opinión tienen los asociados con respecto a la implementación del plan estratégico de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX.

Gráfica 24. Comunicación Externa



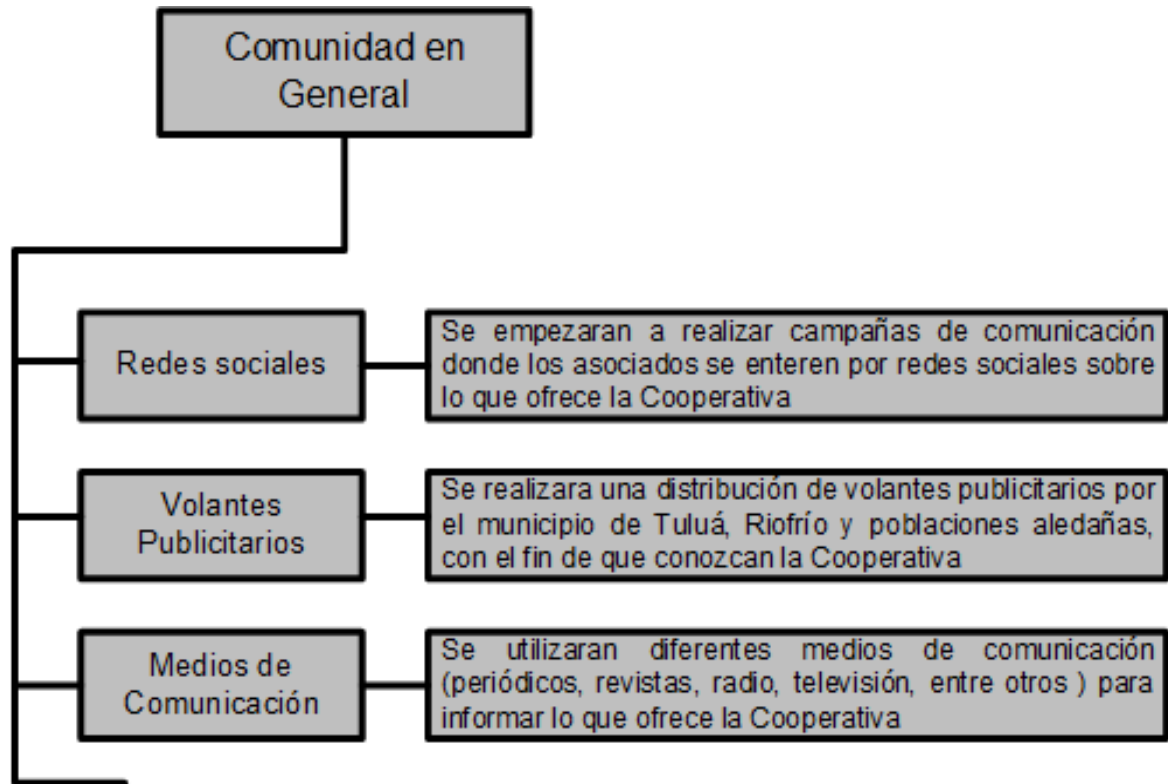
Fuente: Elaboración propia 2016

Comunicación General: Información suministrada a la sociedad en general, proveedores, aliados estratégicos. A través de la comunicación en redes sociales, volantes publicitarios y medios de comunicación en la región (periódicos, revistas, radio, televisión, entre otros).

Responsable: Gerente General, Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y Áreas de la Organización

En la siguiente grafica se muestra como la sociedad en general puede enterarse de lo que está ocurriendo en la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX, y hacer parte de ella.

Gráfica 25. Comunicación General

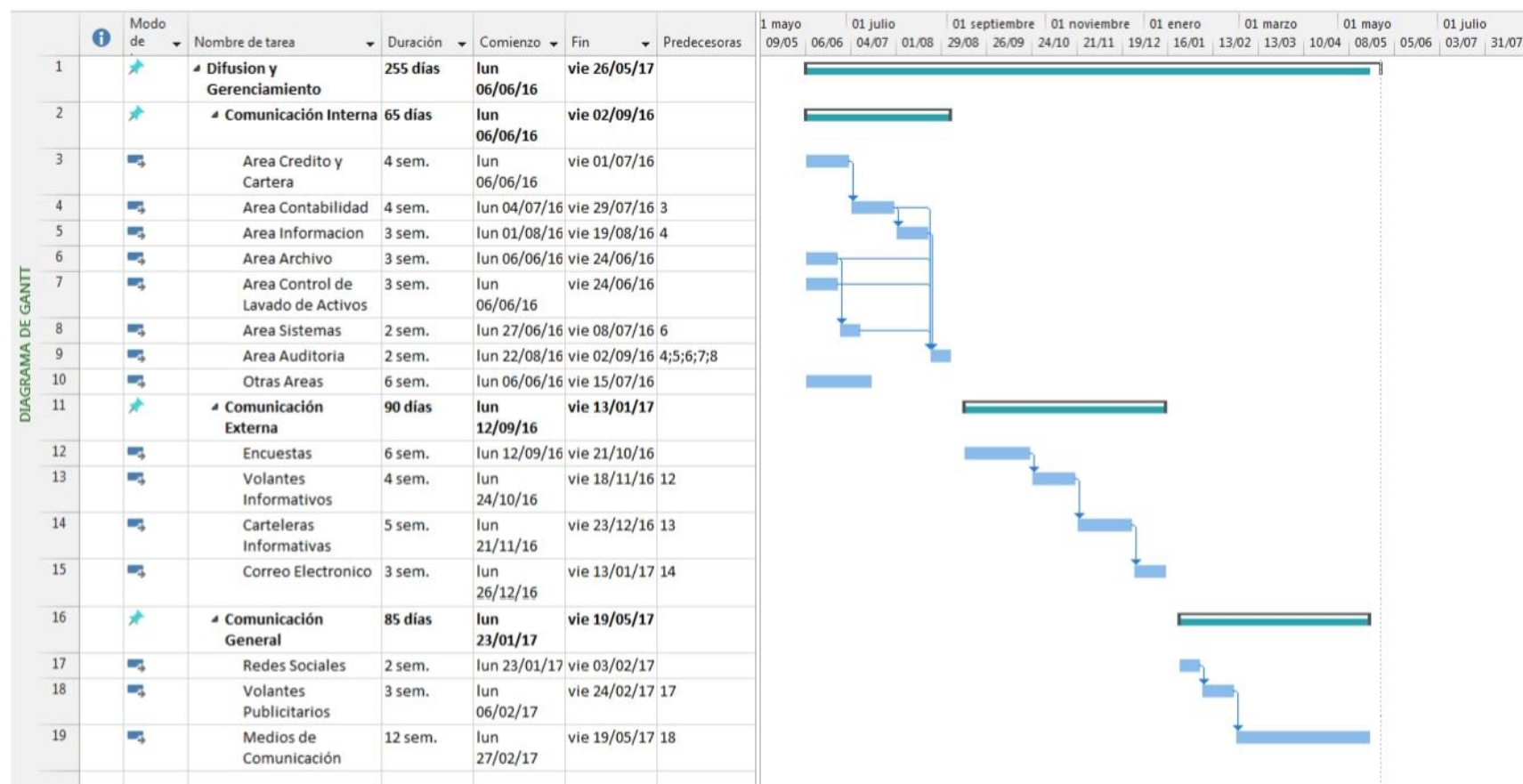


Fuente: Elaboración propia 2016

Cronograma de Actividades en los procesos de comunicación

(6 Junio 2016 – 26 Mayo 2017)

Gráfica 26. Cronograma de actividades en los procesos de comunicación

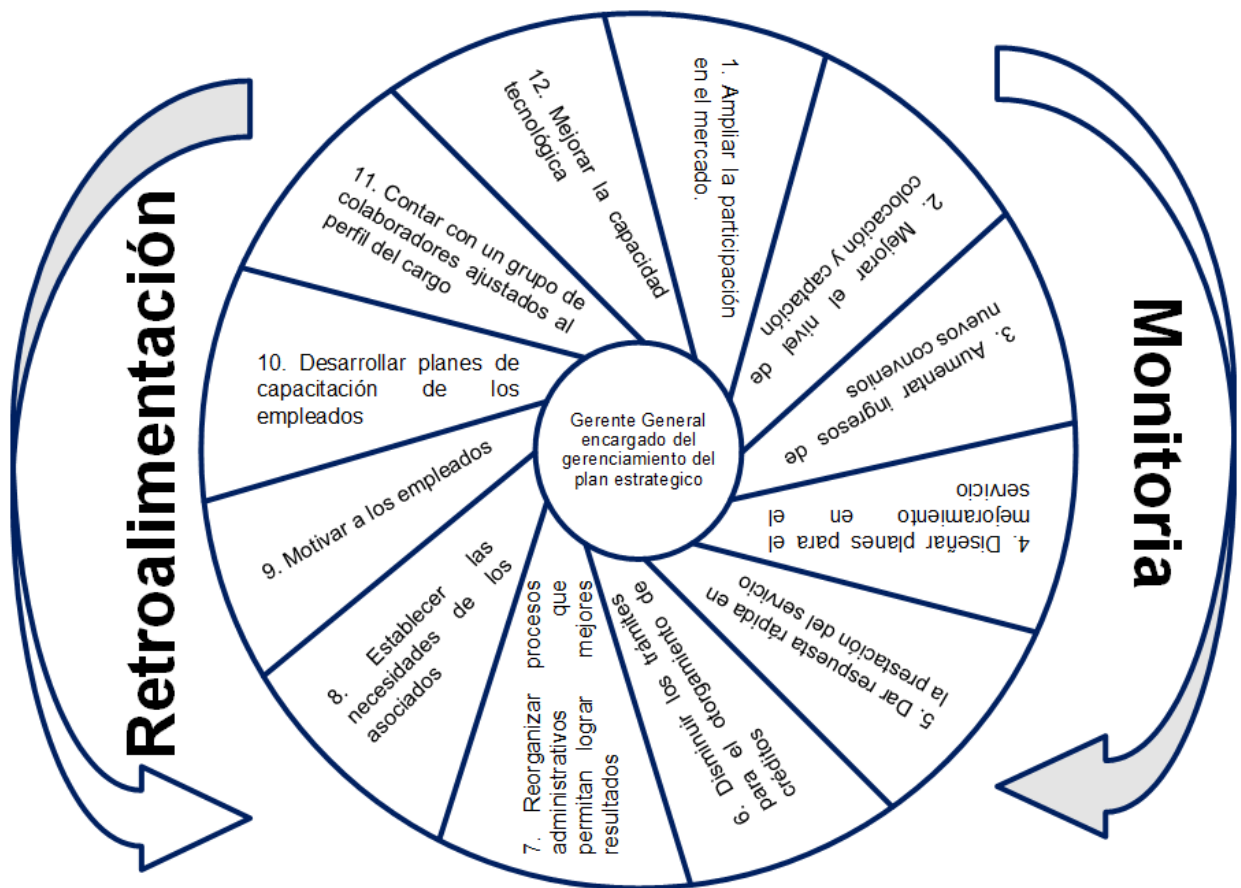


Fuente: Elaboración propia 2016

Para una adecuada implementación de la planeación estratégica de COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX, es necesario que esta esté guiada por la gerencia, quien a su vez hace el papel del representante legal. Por tanto es importante que éste:

- Haga realidad el plan estratégico, es decir, convierta el plan en acciones y estas a su vez en resultados favorables para la organización.
- Establezca métodos eficaces de seguimiento y control de las estrategias
- Realice un adecuado proceso de retroalimentación.

Gráfica 27. Gerenciamiento



Fuente: Elaboración propia 2016

De acuerdo a lo anterior, es necesario integrar algunos requisitos y acciones para que la monitoria estratégica logre sus objetivos⁶³:

- Debe hacerla el más alto nivel gerencial en cada una de las áreas. No es delegable, el encargado es el Gerente General ya que es el encargado, cumpliendo con las facultades y con la aprobación del consejo de administración
- Debe planearse. La monitoria estratégica requiere una adecuada planeación, contando con un orden establecido por sus objetivos estratégicos, para la elaboración previa de documentos de análisis, que permitan una sesión estratégica profunda de acuerdo a los planeado en sus objetivos estratégicos y presentado el caso con su respectiva retroalimentación en la cual ya esté en posición de tomar decisiones estratégicas.
- Debe hacerse periódicamente, con fechas establecidas. Revisando los avances que se presenten por cada objetivo
- El análisis de la monitoria debe efectuarse teniendo en cuenta hechos y datos sobre las diferentes áreas que abarca el plan, sus procesos en los requiere de mejoras y limitaciones con las que se pueda encontrar en el transcurso de la monitoria.
- Disciplina y persistencia. Una de las amenazas más notables contra la planeación estratégica son los hábitos de indisciplina y no persistencia. Es muy común que se inicie un proceso, como el de planeación estratégica y luego sea abandonado o que sea olvidado. Por ello es de vital importancia que cuente con el apoyo del Gerente General que es el que tiene el más alto nivel gerencial en la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX.
- Transcribir acciones o tareas definidas en el plan de acción para cada estrategia de los proyectos estratégicos
- Identificar los logros o índices parciales de desempeño alcanzados en el periodo de análisis en cada tarea del plan de acción

La responsabilidad y disciplina de cada nivel gerencial hace de la monitoria estratégica un evento importante y trascendental. Mantenerlo en forma constante no solo facilitara el ajuste periódico del plan, sino también reformular las estrategias que requieren y exijan los cambios turbulentos en entorno. La revisión periódica de logros y limitaciones es el punto de partida de una nueva visión estratégica en la gestión empresarial.

⁶³ SERNA, Humberto. Op. cit., p. 328.

CONCLUSIONES

- Una vez analizado el entorno, y de acuerdo a las matrices EFE, EFI, DOFA y las 5 fuerzas de Porter, se encontró que las oportunidades más representativas de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SIGLO XX, se localizan en el crecimiento de la adquisición de créditos de consumo y microcréditos, además de un significativo incremento en la población. En cuanto a las mayores amenazas, se ha presentado una competencia más agresiva por parte del sector financiero, además de la aparición de nuevas cooperativas con servicios que pueden ser más atractivos. Por otra parte, en el análisis interno se pudo evidenciar que las mayores fortalezas se ubican en mantener un bajo índice de morosidad en la cartera y en realizar un detallado control y seguimiento a los asociados. En cuanto a las debilidades, se presentan como las más influyentes; la falta de un departamento comercial y la sobrecarga laboral en algunas áreas.
- La ejecución de la planeación estratégica permitirá aprovechar oportunidades del entorno y minimizar el impacto de las amenazas. Para ello es importante que se establezcan los logros y los indicadores que se desean alcanzar y controlar, partiendo de la identificación de los procesos críticos dentro de la gestión, y demás áreas operativas y tácticas; teniendo para ello de referencia la misión y visión de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SIGLO XX. Este método es efectivo para que haya una adecuada combinación e integración de los medios con que cuenta la empresa para lograr sus fines. De lo anterior, se infiere que el direccionamiento estratégico debe integrar a la organización con el entorno; pues de esta manera, las estrategias planteadas tendrán aplicación sobre las exigencias del medio.
- La formulación estratégica le permitirá a la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SIGLO XX, establecer específicamente aquellas estrategias que se van a seguir; esta es una de las etapas más importantes, pues se deben involucrar las variables e información que hace referencia al crecimiento y expansión de la misma. En cuanto a la selección de la estrategia, parte de un amplio abanico de posibilidades que le permiten a la organización definir las acciones para dicho aspecto. Para que la empresa logre dar respuesta a las diferentes influencias identificadas en el análisis estratégico, se ha diseñado el Cuadro de Mando Integral (BSC), el cual dispone de diferentes

objetivos estratégicos, indicadores y responsables para su respectiva ejecución.

- El diseño de la difusión y gerenciamiento está relacionado con la creación de estrategias que definan de manera clara como se deben realizar las actividades, la estructura y los procesos necesarios para que la organización alcance los objetivos estratégicos. Para ello, se ha creado el proceso de comunicación interna, externa, y general, lo cual permite a la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SIGLO XX, definir a quienes se va a informar y que tipo de información difundir. Adicionalmente, en el proceso de gerenciamiento se plantea un modelo de monitoria y retroalimentación para facilitar el logro de los objetivos estratégicos.

RECOMENDACIONES

- Para una adecuada aplicación de la planeación estratégica se debe contar con la participación activa de todos los integrantes de la organización; de esta manera se pueden establecer compromisos y responsabilidades, además de realizar trabajo en equipo, el cual permite una mayor armonía para lograr la realización de las diferentes actividades, las cuales son fundamentales para un óptimo desarrollo de la planeación estratégica de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX.
- Es necesario que los integrantes del consejo de administración obtengan orientación profesional en torno a la Administración de Empresas, Para que la planeación estratégica aquí propuesta no sea realizada en vano y se logren los objetivos planteados, minimizando en gran medida la resistencia al cambio para buscar una mejor posición, para lograr el reconocimiento de una imagen corporativa más positiva.
- La empresa debe implementar revisiones constantes que le permitan a la Gerencia el seguimiento al cumplimiento del plan estratégico.
- Es importante que la empresa asuma la planeación estratégica como parte de su cultura y diario vivir, y no como una herramienta más de trabajo que con el tiempo se vuelve obsoleta
- Dar a conocer el plan estratégico a todos los integrantes de la organización, teniendo en cuenta el plan de comunicación planteado en el presente trabajo; pues de esta manera se tiene plena claridad en cuanto a los objetivos que se persiguen. Así todos pueden encaminar sus esfuerzos hacia un mismo horizonte.

BIBLIOGRAFÍAS

DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Decimocuarta edición. México: PEARSON EDUCACIÓN, 2013.

SERNA, Humberto G. Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos índices de gestión. 8 ed. Bogotá D.C, 3R® Panamericana Editorial Ltda, 2003.

Síntesis del Libro Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) [Online]. Valencia. Universidad de Carabobo Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Centro de Asistencia Técnica a las Empresas CEATE Diplomado de Finanzas, 21 Abril 2005 – [Citado 6 Noviembre 2015]. Disponible en Internet: <<http://pesquisabsc.com.br/artgs/RESUMEN.CMI.Kaplan.Norton.pdf>>

Banco de la Republica. Publicación e investigaciones, Boletín Económico Regional [Online]. Disponible en Internet: <<http://www.banrep.gov.co/>> [Citado Octubre 2015].

Cooperativas de ahorro y crédito versus banca tradicional [Online]. Costa Rica. 30 Julio 2012 - Disponible en internet: <<http://www.aciamericas.coop/Cooperativas-de-ahorro-y-credito,3911>> [Citado 6 noviembre 2015].

Comisión Vallecaucana por la Educación. Perspectivas de la Educación en el Valle del Cauca [Online]. Disponible en Internet: <<http://www.cve.org.co/web/wp-content/uploads/2012/11/Perspectivas-de-la-Educacio%CC%81n-en-el-Valle-del-Cauca.pdf>> [Citado Octubre 2015].

Diario la República. Economía [Online]. Disponible en Internet: <<http://www.larepublica.co/>> [Citado Agosto 2015].

Cooperativa de las Américas Región de la Alianza Cooperativa Internacional. Actualidad y Noticias [Online]. Disponible en Internet: <<http://www.aciamericas.coop/>> [Citado Agosto 2015].

Periódico Portafolio. Economía [Online]. Disponible en Internet: <<http://www.portafolio.co/>> [Citado Agosto 2015].

Confederación de Cooperativas De Colombia. Normatividad, Estudios y Estadísticas [Online]. Disponible en Internet: <<http://www.confecoop.coop/index.php>> [Citado Agosto 2015].

Universidad Nacional de Colombia [Online]. Disponible en internet: <<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/index.html>> [Citado Agosto 2015].

Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas. Acerca de la entidad. [Online]. Disponible en Internet: <<http://www.fogacoop.gov.co/es/inicio>> [Citado Agosto 2015].

Tuluá [Online]. Publicaciones del Municipio. Disponible en internet: <<http://www.tulua.gov.co/>> [Citado Noviembre 2015].

Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. Normas [Online]. Disponible en Internet: <<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9211>> [Citado Agosto 2015].

Grupo del Banco Mundial. Países, Colombia: panorama general. [Online]. Disponible en Internet: <<http://www.bancomundial.org/>> [Citado Octubre 2015].

El País. Economía [Online]. Disponible en internet: <<http://www.elpais.com.co/elpais/>> [Citado Noviembre 2015].

DATOSMACRO. Colombia [Online]. Disponible en Internet: <<http://www.datosmacro.com/>> [Citado Octubre 2015].

El Espectador. Economía [Online]. Disponible en Internet: <<http://www.elespectador.com/noticias>> [Citado Octubre 2015].

El Tiempo. Colombia [Online]. Disponible en internet: <<http://www.eltiempo.com/>> [Citado Noviembre 2015].

ANEXOS

Anexo A. Informe Asamblea General Ordinaria No. 66 y 30 de Delegados de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SIGLO XX.

Siglo XX

Cooperativa de Ahorro y Crédito

BALANCE GENERAL

2014

Cooperativa de Ahorro y Crédito SIGLO XX
NIT: 891.900.541-8
BALANCE GENERAL
COMPARATIVO AL 31 DICIEMBRE DE 2014 Y 2013

		2014	2013	VARIACION	%
ACTIVO					
DISPONIBLE	3	188,567,940.17	222,826,601.52	(34,258,661.35)	-15.37%
Caja	3.1	78,341,878.00	32,976,777.06	45,365,100.94	137.57%
Bancos y otras entidades financieras	3.2	91,177,254.31	171,006,851.60	(79,829,597.29)	-46.68%
Fondo de liquidez ahorros	3.3	19,048,807.86	18,842,972.86	205,835.00	1.09%
INVERSIONES	4	363,506,533.00	388,516,191.00	(25,009,658.00)	-6.44%
Inversiones negociables	4.1	-	39,500,000.00	(39,500,000.00)	-100.00%
Fondo de liquidez CDAT	4.2	363,506,533.00	349,016,191.00	14,490,342.00	4.15%
CARTERA DE CREDITOS	5	7,718,565,221.65	7,734,808,467.72	(16,243,246.07)	-0.21%
<i>Créditos de consumo garantía admisible - con</i>					
Categoría A - Riesgo Normal		202,641,224.00	466,811,989.16	(264,170,765.16)	-56.59%
Categoría B - Riesgo Aceptable		-	-	-	0.00%
Categoría C - Riesgo Apreciable		-	-	-	0.00%
Categoría D - Riesgo Significativo		-	-	-	0.00%
Categoría E - Riesgo Incobrabilidad		-	-	-	0.00%
<i>Créditos de consumo garantía admisible - sin</i>					
Categoría A - Riesgo Normal		868,896,938.07	1,332,426,745.91	(463,529,807.84)	-34.79%
Categoría B - Riesgo Aceptable		-	16,898,758.00	(16,898,758.00)	-100.00%
Categoría C - Riesgo Apreciable		-	15,182,448.00	(15,182,448.00)	-100.00%
Categoría D - Riesgo Significativo		-	69,114,166.53	(69,114,166.53)	-100.00%
Categoría E - Riesgo Incobrabilidad		30,504,346.00	30,334,529.00	169,817.00	0.56%
<i>Créditos de consumo otras garantías - con lib</i>					
Categoría A - Riesgo Normal		2,455,925,430.47	1,992,692,941.77	463,232,488.70	23.25%
Categoría B - Riesgo Aceptable		4,738,801.00	3,853,466.00	885,335.00	22.98%
Categoría C - Riesgo Apreciable		-	-	-	0.00%
Categoría D - Riesgo Significativo		-	-	-	0.00%
Categoría E - Riesgo Incobrabilidad		3,931,429.00	-	3,931,429.00	0.00%
<i>Créditos de consumo otras garantías - sin lib</i>					
Categoría A - Riesgo Normal		4,122,206,545.07	3,785,926,412.15	336,280,132.92	8.88%
Categoría B - Riesgo Aceptable		15,615,552.00	48,507,020.00	(32,891,468.00)	-67.81%
Categoría C - Riesgo Apreciable		23,088,007.97	7,433,617.50	15,654,390.47	210.59%
Categoría D - Riesgo Significativo		65,970,075.00	29,366,736.14	36,603,338.86	124.64%
Categoría E - Riesgo Incobrabilidad		302,143,470.37	244,655,574.86	57,487,895.51	23.50%
Provisión créditos de consumo		(296,142,949.30)	(227,963,893.30)	(68,179,056.00)	29.91%
Provisión General		(80,956,648.00)	(80,432,044.00)	(524,604.00)	0.65%

BALANCE GENERAL

2014

SigloXX
Cooperadora de Ahorro y Crédito

Cooperativa de Ahorro y Crédito SIGLO XX
NIT: 891.900.541-8
BALANCE GENERAL
COMPARATIVO AL 31 DICIEMBRE DE 2014 Y 2013

CUENTAS POR COBRAR	6	109,164,914.81	149,496,231.36	(40,331,316.55)	-26.98%
Convenios por cobrar	6.1	31,566,473.00	32,094,381.00	(527,908.00)	-1.64%
Anticipos de contratos y proveedores	6.2	1,800,000.00	446,530.00	1,353,470.00	303.11%
Deudores patronales y empresas	6.3	26,628,441.00	57,745,747.00	(31,117,306.00)	-53.89%
Intereses	6.4	117,435,332.84	113,706,923.47	3,728,409.37	3.28%
Anticipo de impuestos	6.5	-	2,839,690.92	(2,839,690.92)	-100.00%
Otras cuentas por cobrar	6.6	26,653,627.20	26,589,867.20	63,760.00	0.24%
Provisión cuentas por cobrar consun	6.7	(43,056,500.00)	(32,064,449.00)	(10,992,051.00)	34.28%
Otras provisiones cuentas x cobrar		(51,862,459.23)	(51,862,459.23)	-	0.00%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	7	297,127,169.60	326,235,340.60	(29,108,171.00)	-9.92%
Terrenos	7.1	53,510,559.00	53,510,559.00	-	0.00%
Edificaciones	7.2	598,680,744.60	594,570,768.60	4,109,976.00	0.69%
Muebles y equipo de oficina	7.3	240,319,553.00	238,027,964.00	2,291,589.00	0.96%
Equipo computación y comunic	7.4	163,703,958.00	225,687,427.00	(61,983,469.00)	-27.46%
Vehículos	7.5	2,890,000.00	2,890,000.00	-	0.00%
Elementos didácticos	7.6	2,574,700.00	2,574,700.00	-	0.00%
Bienes fondos sociales	7.7	19,860,841.00	20,654,239.00	(793,398.00)	-3.84%
Depreciación acumulada	7.8	(784,413,186.00)	(811,680,317.00)	27,267,131.00	-3.36%
OTROS ACTIVOS	8	881,231,831.52	889,802,615.52	(8,570,784.00)	-0.96%
Gastos pagados por anticipado (Asoc) Ip		-	-	-	0.00%
Cargos diferidos	8.1	-	434,671.00	(434,671.00)	-100.00%
Sucursales y agencias		-	-	-	0.00%
Activos intangibles	8.2	-	8,212,800.00	(8,212,800.00)	-100.00%
Activos de operación	8.3	2,408,474.00	2,408,474.00	-	0.00%
Otras inversiones	8.4	171,635,804.12	169,223,758.12	2,412,046.00	1.43%
Valorizaciones	8.5	709,596,027.40	709,596,027.40	-	0.00%
Provisión otros activos	8.6	(2,408,474.00)	(73,115.00)	(2,335,359.00)	3194.09%
TOTAL ACTIVOS		9,558,163,619.75	9,711,685,447.72	(153,521,826.97)	-1.58%
DEUDORAS CONTINGENTES		169,398,895.15	131,325,938.15	38,072,757.00	28.99%
DEUDORAS DE CONTROL		1,600,252,669.09	1,593,625,277.50	6,627,391.59	0.42%
ACREEDORAS CONTINGENTES		10,682,073,943.29	11,445,107,711.83	(763,033,768.54)	-6.67%
ACREEDORAS DE CONTROL		3,239,603,137.80	3,133,603,137.80	106,000,000.00	3.38%

Cooperativa de Ahorro y Crédito SIGLO XX NIT: 891.900.541-8 BALANCE GENERAL COMPARATIVO AL 31 DICIEMBRE DE 2014 Y 2013				
		2014	2013	VARIACION %
PASIVO				
DEPOSITOS Y EXIBILIDADES	9	2,511,180,154.39	2,275,141,970.10	236,038,184.29 10.37%
Depósitos de ahorro		1,274,553,483.39	1,170,469,796.53	104,083,686.86 8.89%
Certificados depósitos de ahorro a termino		626,929,542.00	1,025,883,769.57	(198,954,227.57) -19.39%
Depositos de ahorro Contractual		87,275,722.00	78,788,404.00	8,487,318.00 10.77%
Depositos de ahorro Permanente		322,421,407.00	-	322,421,407.00 0.00%
CREDITOS DE BANCOS Y OBLIGACI	10	726,549,593.01	922,355,033.56	(195,805,440.55) -21.23%
Creditos ordinarios a Corto Plazo		199,999,920.00	133,333,280.00	66,666,640.00 50.00%
Creditos ordinarios a largo plazo		516,666,860.00	783,333,420.00	(266,666,560.00) -34.04%
Sobregiros Bancarios		9,882,813.01	5,688,333.56	4,194,479.45 73.74%
CUENTAS POR PAGAR	11	398,235,200.35	224,408,966.45	173,826,233.90 77.46%
Intereses	11.1	11,317,815.00	13,053,892.00	(1,736,077.00) -13.30%
Costos y gastos por pagar	11.2	-	40,000.00	(40,000.00) -100.00%
Prometientes compradores	11.3	137,499,999.00	-	137,499,999.00 0.00%
Proveedores	11.4	365,568.00	225,259.00	140,309.00 62.29%
Gravamen a los movimientos financi	11.5	552,907.00	774,740.00	(221,833.00) -28.63%
Retención en la fuente	11.6	1,980,059.00	1,431,068.00	548,991.00 38.36%
Iva Retenido	11.6	174,148.00	349,084.00	(174,936.00) -50.11%
Impuesto industria y comercio	11.7	492,333.00	350,575.00	141,758.00 40.44%
Retenciones y aportes de nomina	11.8	7,079,049.00	6,329,934.00	(1,250,885.00) -15.02%
Multas Sanciones y litigios	11.9	-	-	- 0.00%
Servicio de recaudo	11.10	174,780,460.07	79,365,886.97	95,414,573.10 120.22%
Remanentes por pagar	11.11	47,496,404.11	105,157,828.43	(57,661,424.32) -54.83%
Diversas	11.12	16,496,458.17	15,330,699.05	1,165,759.12 7.60%
FONDOS SOCIALES	12	2,693,661.84	39,153,971.49	(36,460,309.65) -93.12%
Fondo para educación		2,302,260.84	29,306,724.00	(27,004,463.16) -92.14%
Fondo para solidaridad		391,401.00	9,847,247.49	(9,455,846.49) -96.03%
OTROS PASIVOS	13	194,583,684.76	197,921,181.78	(3,337,497.02) -1.69%
Impuesto a las ventas por pagar	13.1	731,633.00	760,933.00	(29,300.00) -3.85%
Sucursales y agencias		-	-	- 0.00%
Ingresos recibidos para terceros	13.2	170,180,211.76	162,511,507.76	7,668,704.00 4.72%
Obligaciones laborales	13.3	23,581,498.00	34,563,593.00	(10,982,095.00) -31.77%
Abonos Diferidos	13.4	80,980.00	75,786.02	5,193.98 6.85%
Diversos	13.5	9,362.00	9,362.00	- 0.00%
TOTAL PASIVOS		3,833,242,294.35	3,658,981,123.38	174,261,170.97 4.76%

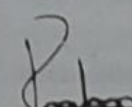
BALANCE GENERAL

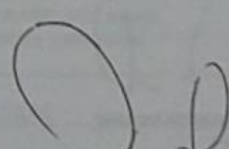
2014

Siglo XX
Cooperativa de Ahorro y Crédito

Cooperativa de Ahorro y Crédito SIGLO XX
NIT: 891.900.541-8
BALANCE GENERAL
COMPARATIVO AL 31 DICIEMBRE DE 2014 Y 2013

PATRIMONIO					
CAPITAL SOCIAL	14	4,013,403,777.92	4,549,505,550.44	(536,101,772.52)	-11.78%
Aportes sociales		4,013,403,777.92	4,549,505,550.44	(536,101,772.52)	-11.78%
RESERVAS	15	656,647,436.20	654,757,081.21	1,890,354.99	0.29%
Reserva protección aportes		593,374,276.12	591,483,921.13	1,890,354.99	0.32%
Reservas estatutarias		63,273,160.08	63,273,160.08	-	0.00%
FONDOS DE DESTINACION ESPECIF	16	136,207,290.30	136,207,290.30	-	0.00%
Fondo amortización aportes		75,230,865.40	75,230,865.40	-	0.00%
Fondo revalorización aportes		23,334,787.69	23,334,787.69	-	0.00%
Fondo social capitalizado		37,479,942.29	37,479,942.29	-	0.00%
Otros fondos		161,694.92	161,694.92	-	0.00%
SUPERAVIT	17	710,344,047.40	710,344,047.40	-	0.00%
Auxilios y donaciones		748,020.00	748,020.00	-	0.00%
Valorizaciones		709,596,027.40	709,596,027.40	-	0.00%
Resultados del ejercicio anterior		-	-	-	0.00%
Resultados del ejercicio		208,318,764.56	1,890,354.99	206,428,409.59	10920.09%
TOTAL PATRIMONIO		5,724,921,316.40	6,052,704,324.34	(327,783,007.94)	-5.42%
TOTAL PASIVO Y PATR		9,558,163,610.75	9,711,685,447.72	(153,521,836.97)	-1.58%
ACREEDORAS CONTINGENTES	18	10,682,073,943.29	11,445,107,711.83	(763,033,768.54)	-6.67%
ACREEDORAS DE CONTROL		3,239,603,137.80	3,133,603,137.80	106,000,000.00	3.38%
DEUDORAS CONTINGENTES		169,398,695.15	131,325,938.15	38,072,757.00	28.99%
DEUDORAS DE CONTROL		1,600,252,669.09	1,593,625,277.50	6,627,391.59	0.42%
NUMERO DE ASOCIADOS		3336	3355	-19	-0.57%


RUBIELA ZAPATA CARDENAS
Gerente (Suplente)
C.C. 29.873.901 de Tulua


DELSY HEREDIA MORENO
Contadora
TP 52.563-T


BERNARDO BERMUDEZ SALCEDO
Revisor Fiscal
Miembro de Cencoa
Tarjeta profesional 48235-T
"Ver opinion Adjunta"

Cooperativa de Ahorro y Crédito SIGLO XX NIT: 891.900.541-8 ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO AL 31 DICIEMBRE DE 2014 Y 2013					
		2014	2013	variación	%
INGRESOS SERVICIOS	19	1.482,035,904.96	1,504,842,674.49	(22,806,769.53)	-1.52%
(-) COSTOS SERVICIOS	20	(224,269,130.33)	(229,739,832.68)	5,470,702.35	-2.38%
UTILIDAD BRUTA		1,257,766,774.63	1,275,102,841.81	(17,336,067.18)	-1.36%
(+) OTROS INGRESOS OPERACIONALES	21				
Recuperaciones		103,496,061.00	131,231,273.00	(27,735,212.00)	-21.13%
Utilidad en valoración de inversiones		-	-	-	0.00%
TOTAL OTROS INGRESOS OPERACIONALES		103,496,061.00	131,231,273.00	(27,735,212.00)	-21.13%
(-) GASTOS OPERACIONALES	22				
Gastos de personal	22.1	386,163,143.42	461,609,890.00	(75,446,746.58)	-16.34%
Gastos generales	22.2	522,012,791.32	463,310,463.35	58,702,327.97	12.67%
Provisiones	22.3	202,118,356.00	368,693,250.00	(166,574,894.00)	-44.88%
Amortización y agotamiento	22.4	56,971,330.00	79,998,513.00	(23,027,183.00)	-28.78%
Depreciaciones	22.5	46,164,821.00	56,996,707.00	(10,831,886.00)	-19.00%
Gastos financieros	22.6	40,763,838.96	22,623,054.23	18,140,784.75	80.19%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		1,254,184,280.72	1,451,231,877.58	(197,037,596.86)	-13.58%
(+) INGRESOS NO OPERACIONALES	23				
Dividendos participaciones y excedentes	23.1	17,498,984.00	22,280,314.00	(4,781,330.00)	-21.46%
Financieros	23.2	1,881,687.00	15,419,606.00	(13,537,922.00)	-87.80%
Arrendamientos y alquileres	23.3	1,750,000.00	-	1,750,000.00	0.00%
Servicios	23.4	150,591.00	-	150,591.00	0.00%
Recuperaciones intereses	23.5	83,266,720.12	65,154,131.29	18,112,588.83	27.80%
Diversos	23.6	18,465,359.15	5,839,057.47	12,626,301.68	216.75%
Ingresos ejercicios anteriores	23.7	-	988,486.00	(988,486.00)	-100.00%
TOTAL INGRESOS NO OPERACION		123,043,341.27	109,681,597.76	13,361,743.51	12.18%
(-) GASTOS NO OPERACIONALES	24				
Gastos financieros		1,113,600.00	-	1,113,600.00	0.00%
Gastos extraordinarios		9,868,089.00	7,220,883.00	2,647,206.00	36.66%
Perdida en Venta y Retiro de bienes		-	146,928.00	(146,928.00)	-100.00%
Gastos Diversos		10,811,442.60	9,848,354.00	963,088.60	9.78%
TOTAL GASTOS NO OPERACION		21,793,131.60	17,216,165.00	4,576,966.60	26.58%
Gastos ejercicios anteriores	25	-	45,677,315.00	(45,677,315.00)	-100.00%
TOTAL GASTOS EJERCICIOS ANTERIORES		-	45,677,315.00	(45,677,315.00)	-100.00%
RESULTADO DEL EJERCICIO		208,318,764.58	1,890,354.99	206,428,409.59	10920.09%
RESULTADO DEL EJERCICIO		208,318,764.58	1,890,354.99	206,428,409.59	10920.09%

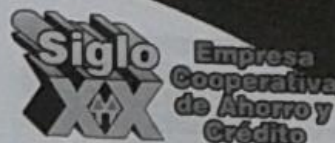
RUBIELA ZAPATA CARDENAS
Gerente (Suplente)
C.C. 29.873.901 de Tulua

DELSY HEREDIA MORENO
Contadora
TP 52.563-T

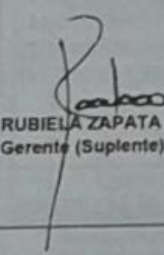
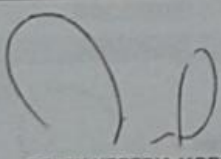
BERNARDO BERMUDEZ SALCEDO
Revisor Fiscal
Miembro de Cencos
Tarjeta profesional 48235-T
Ver opinion adjunta

ESTADO DE FLUJO EFECTIVO

2014



Cooperativa de Ahorro y Crédito SIGLO XX NIT: 891.900.541-8		
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2014 Y 2013		
	2014	2013
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN		
RESULTADO DEL EJERCICIO	208,318,764.58	1,890,354.99
Sub-total	208,318,764.58	1,890,354.99
MAS (MENOS) AJUSTES PARA CONVERTIR LOS EXCEDENTES A BASE DE EFECTIVO		
Gastos pagados por anticipado		
Provisión protección cartera	(79,695,711.00)	292,355,289.70
Provisión protección otros activos	2,335,359.00	
Provision bienes recibidos en dación de pago		
Depreciación de activos		
Cargos diferidos	(27,267,131.00)	56,996,707.00
Ingresos recibidos por anticipado	434,671.00	8,249,005.00
EXCEDENTES A BASE DE EFECTIVO	104,125,952.58	359,491,356.69
Aumento (disminución) obligaciones asociados	84,946,906.07	(597,754,120.32)
Aumento (disminución) otros activos	8,212,800.00	22,547,208.00
Aumento (disminución) cuentas por cobrar	51,323,367.55	(8,886,350.88)
Aumento (disminución) bienes realizables	-	-
Aumento (disminución) servicios coop recaudo	-	-
Aumento (disminución) depósitos de asociados	236,038,184.29	(109,622,099.16)
Aumento (disminución) diversos	-	9,362.00
Aumento (disminución) cuentas por pagar	181,470,831.88	(24,930,873.24)
Aumento (disminución) fondos sociales	(36,460,309.65)	27,908,310.94
Aumento (disminución) aportes sociales	(536,101,772.52)	(384,345,216.00)
Aumento (disminución) reservas	1,890,354.99	(89,770,011.74)
Aumento (disminución) fondos destinación espec	-	-
Aumento (disminución) superávit de patrimonio	-	-
TOTAL EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	(8,679,637.39)	(1,164,843,790.40)

Cooperativa de Ahorro y Crédito SIGLO XX NIT: 891.900.541-8		
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2014 Y 2013		
	2014	2013
ACTIVIDADES DE INVERSION		
Aumento (disminución) inversiones fondo liquidez	(14,490,342.00)	(12,521,224.00)
Aumento (disminución) inversiones	37,087,954.00	10,763,254.00
Aumento (disminución) activos fijos	56,375,302.00	(2,081,800.00)
Aumento (disminución) activos diversos	-	-
TOTAL EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE INVERSION	78,972,914.00	(3,839,770.00)
ACTIVIDADES DE FINANCIACION		
Aumento (disminución) sobregiros	-	-
Aumento (disminución) obligaciones financieras	(195,805,440.55)	296,062,212.56
Aumento (disminución) obligaciones laborales	(10,982,095.00)	(9,881,179.00)
Aumento (disminución) reclamaciones pendientes	-	-
Aumento (disminución) distribución exced ejerc anter	(1,890,354.99)	89,770,011.74
TOTAL EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE FINANCIACION	(208,677,890.54)	375,951,045.30
EFFECTIVO AL COMIENZO DEL PERIODO	222,826,601.52	656,067,759.93
EFFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO	188,567,940.17	222,826,601.52
	0.00	
 RUBIELLA ZAPATA CARDENAS Gerente (Suplente)	 DELSY HEREDIA MORENO Contadora TP 52.563-T	 BERNARDO BERMUDEZ SALCEDO Revisor Fiscal Tarjeta profesional 48235-T "Ver opinión adjunta"

Empresa Cooperativa de Ahorro y Crédito SIGLO XX Ltda.

NIT: 891.900.541-8

ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA
POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2014 Y 2013

	2014	2013
RECURSOS FINANCIEROS PROVISTOS POR OPERACIONES DEL PERIODO		
RESULTADO DEL EJERCICIO	208.318.764,58	1.890.354,99
Sub-total	208.318.764,58	1.890.354,99
MAS: Partidas que no requieren Capital de Trabajo		
PROVISION PROTECCION CARTERA	68.179.056,00	(291.312.957,70)
DEPRECIACION	(27.267.131,00)	56.996.707,00
PROVISION OTROS ACTIVOS	2.335.359,00	-
TOTAL OPERACIONES	251.566.048,58	(232.425.895,71)
OTRAS FUENTES		
Disminución en cargos diferidos	434.671,00	8.249.005,00
Disminución en activos intangibles	8.212.800,00	22.547.208,00
Disminución en cuentas por cobrar	-	30.113.675,31
Aumento en obligaciones financieras	-	463.416.541,00
Aumento en ingresos recibidos para terceros	7.668.704,00	18.754.614,00
Aumento en otros pasivos	5.193,98	9.362,00
Disminución en obligaciones laborales	-	-
Disminución activos fijos	56.375.303,00	-
Aumento en fondos sociales	-	-
Disminución en aportes sociales	-	-
Disminución en reservas	-	-
Aumento en fondos destinación específica	-	-
TOTAL OTRAS FUENTES	72.696.671,98	543.090.405,31
RECURSOS APLICADOS A:		
Aumento de Cartera de Crédito	107.759.900,31	98.761.292,83
Aumento en activos fijos	-	2.081.800,00
Disminución en otros activos	-	-
Disminución en obligaciones financieras	266.666.560,00	-
Disminución en abonos diferidos	-	16.495,00
Aumento en cuentas por cobrar	6.783.778,07	-
Aumento otras inversiones	2.412.046,00	2.736.746,00
Disminución en aportes ordinarios	536.101.772,52	384.345.216,00
Distribución excedentes ejercicios anteriores	-	-
TOTAL USOS	919.724.056,90	487.941.549,83

VARIACION EN CAPITAL DE TRABAJO	(595.461.336,34)	(177.277.040,23)
	(595.461.336,34)	

**CAMBIOS EN LOS COMPONENTES
DEL CAPITAL DE TRABAJO**

**AUMENTO O DISMINUCION
EN ACTIVOS CORRIENTES**

Disponible	(34.258.661,35)	(433.241.158,41)
Inversiones Fondo liquidez		-
Inversiones	(25.009.658,00)	(978.776,00)
Obligaciones de asociados	(55.824.090,38)	(66.842.904,71)
Cuentas por cobrar	(47.115.094,62)	21.167.510,99

TOTAL	(162.207.504,35)	(479.895.328,13)
--------------	-------------------------	-------------------------

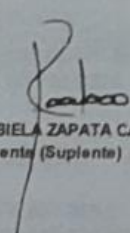
**AUMENTO O DISMINUCION
EN PASIVOS CORRIENTES**

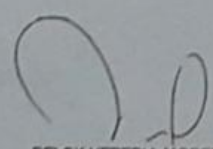
Sobregiros bancarios	4.194.479,45	5.688.333,56
Fondos sociales	(36.460.309,65)	27.908.310,94
Depósitos de asociados	236.038.184,29	(109.622.099,16)
Impuesto a las ventas por pagar	(28.300,00)	664.623,00
Obligaciones financieras	66.666.640,00	(173.042.662,00)
Cuentas por pagar	173.826.233,90	(44.333.615,24)
Obligaciones laborales	(10.982.095,00)	(9.881.179,00)

TOTAL	433.253.832,99	(302.618.287,90)
--------------	-----------------------	-------------------------

VARIACION EN CAPITAL DE TRABAJO	(595.461.337,34)	(177.277.040,23)
---------------------------------	------------------	------------------

(1,00)	(0,00)
--------	--------


RUBIELA ZAPATA CARDENAS
Gerente (Suplente)


DELSY HEREDIA MORENO
Contadora
TP 52.563-T


BERNARDO BERMUDEZ SALCEDO
Revisor Fiscal
Miembro de Cencoa
Tarjeta profesional 48235-T
"Ver opinión adjunta"

Cooperativa de Ahorro y Crédito SIGLO XX
 NIT: 891.900.541-8
ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO
POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2014 Y 2013

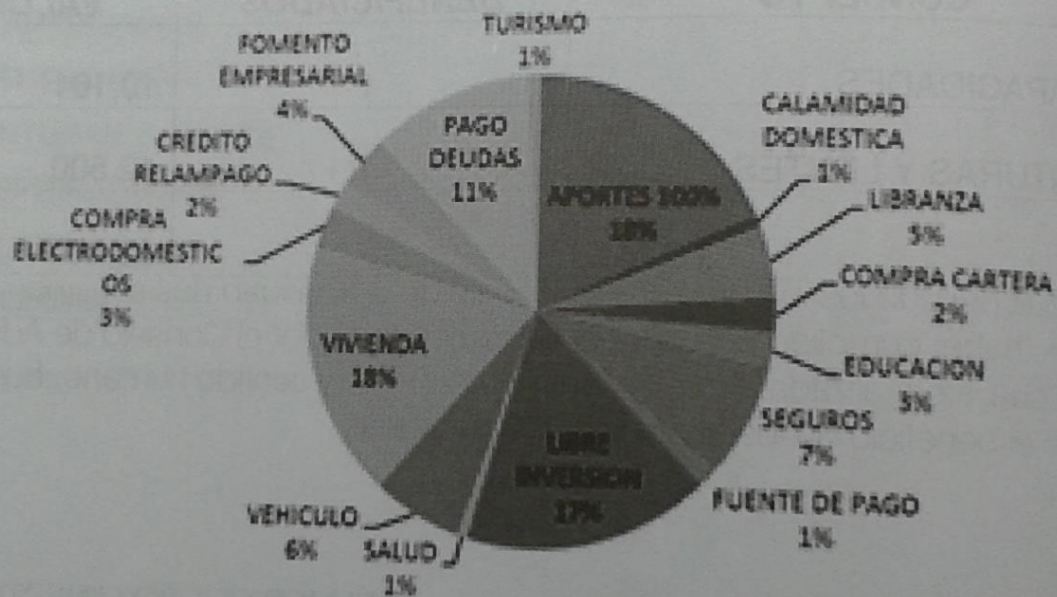
	APORTES SOCIALES	RESERVAS	FONDOS DE DESTINACION ESPECIFICA	SUPERAVIT DE PATRIMONIO	EXCEDENTES DEL EJERCICIO	TOTAL PATRIMONIO
SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012	4,933,850,766.44	744,527,092.95	136,207,290.30	710,344,047.40	(89,770,011.74)	6,435,159,185.35
Disminución neto en aportes	(384,345,216.00)					(384,345,216.00)
Apropiaciones		(89,770,011.74)				(89,770,011.74)
Contabilización valorizaciones					89,770,011.74	89,770,011.74
Apropiación de excedentes					1,890,354.99	1,890,354.99
Resultado del ejercicio						
SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013	4,549,505,550.44	654,757,081.21	136,207,290.30	710,344,047.40	1,890,354.99	6,052,704,324.34
Disminución neto en aportes	(536,101,772.52)					(536,101,772.52)
Utilizaciones		1,890,354.99				1,890,354.99
Contabilización valorizaciones					(1,890,354.99)	(1,890,354.99)
Absorción Pérdida					208,318,764.58	208,318,764.58
Resultado del ejercicio						
SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014	4,013,403,777.92	656,647,436.20	136,207,290.30	710,344,047.40	208,318,764.58	5,724,921,316.40

RUBIELA ZAPATA CARDENAS
 Gerente (Suplente)

DELEY HEREDIA MORENO
 Contadora
 TP 62.663.T

BERNARDO BERNALDEZ SALCEDO
 Revisor Fiscal
 Tarjeta profesional 48358.T
 "Ver signed en figura"

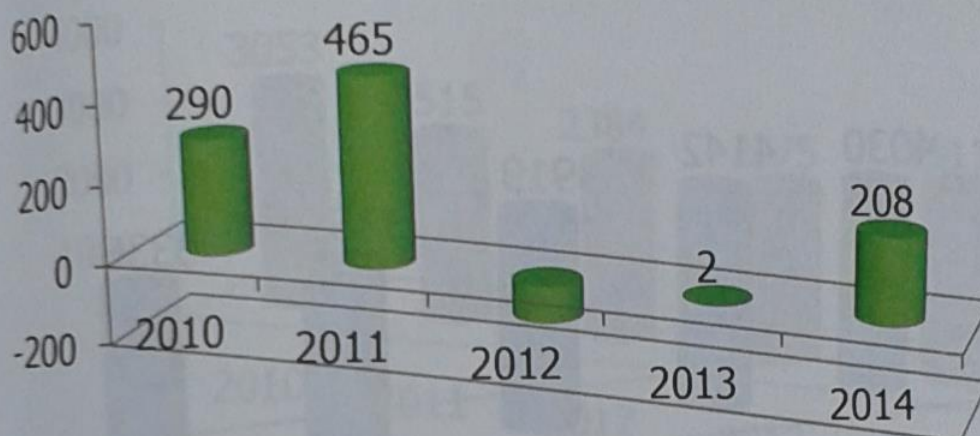
CREDITOS OTORGADOS POR DESTINO



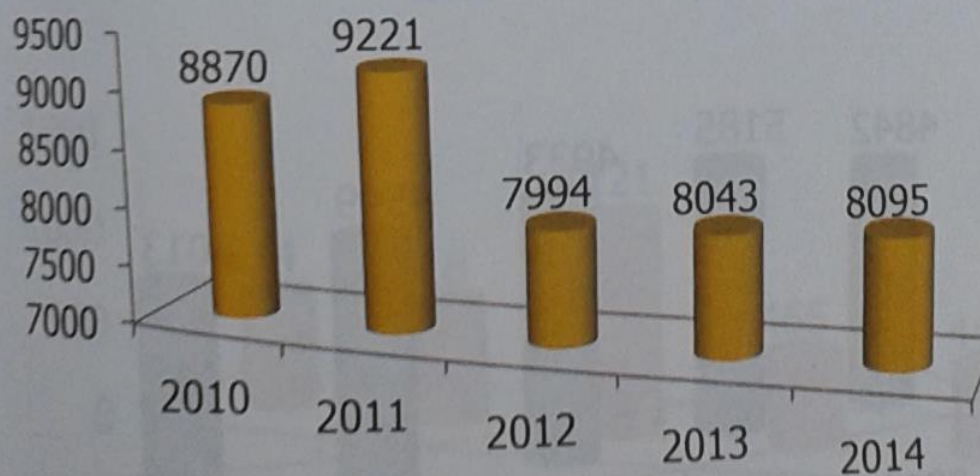
COMITÉ EVALUADOR DE CARTERA INFORME AÑO 2014



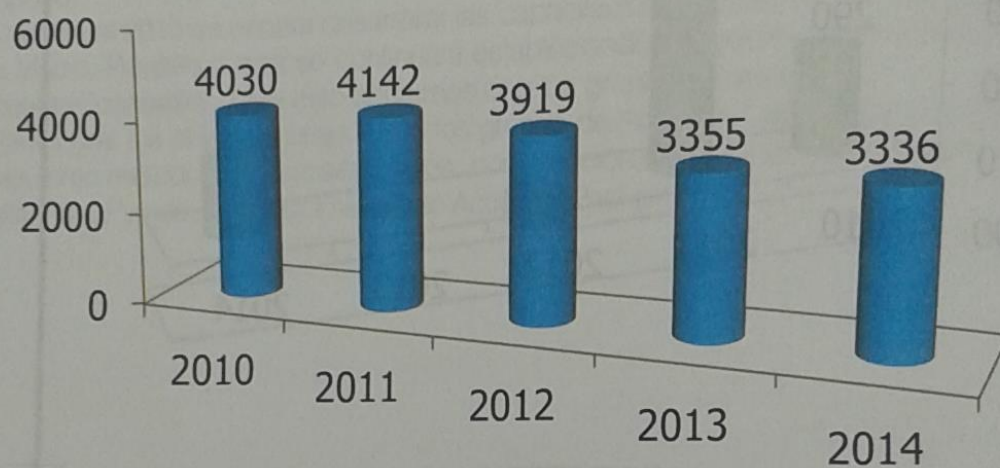
EXCEDENTES



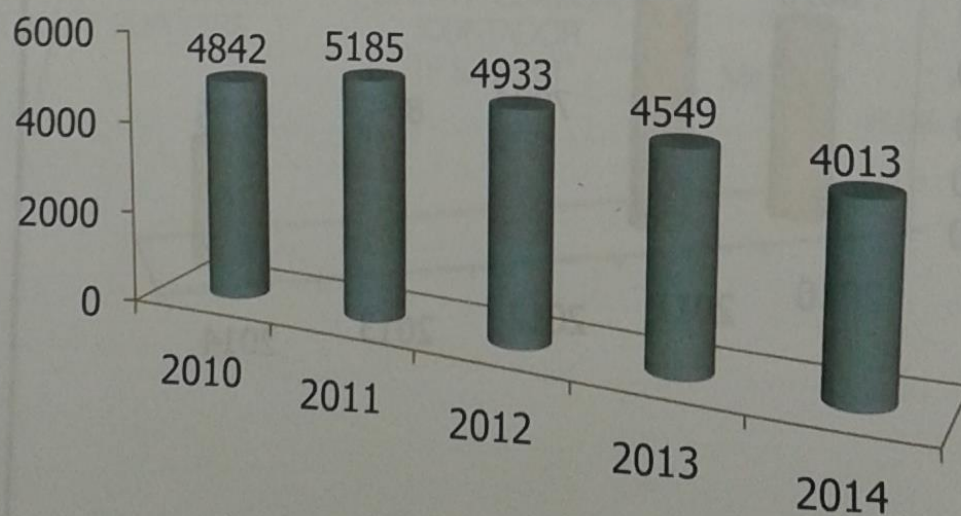
CARTERA



ASOCIADOS



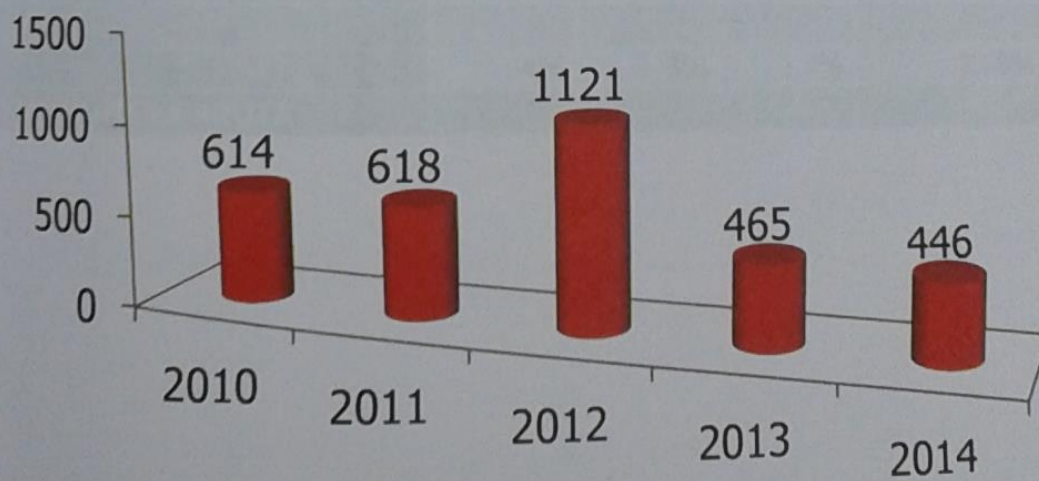
APORTES



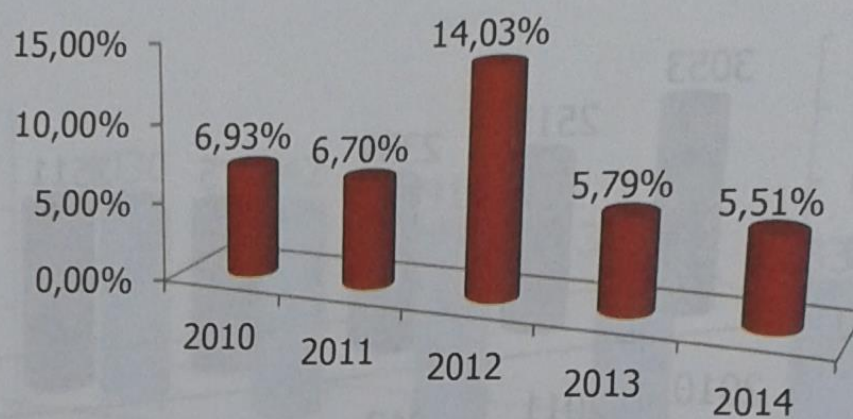
DEPOSITOS



MORA DE LA CARTERA A DICIEMBRE



INDICE DE MORA A DICIEMBRE



Anexo B. Entrevista realizada a los empleados de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SIGLO XX

Se realizaron preguntas a los empleados que conforman la Cooperativa, tipo entrevista y se obtuvieron los siguientes comentarios de los empleados en común, conformando las respuestas en una opinión en general.

Cuál es la imagen corporativa.

La COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX es percibida de manera muy positiva tanto para los asociados como para la comunidad en general, ya que esta ofrece soluciones y mejoras en la calidad de vida de los asociados, sus familias y la comunidad en general.

Teniendo en cuenta que la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SIGLO XX lleva en el mercado más de 50 años, se ha modificado la imagen corporativa manteniendo consigo los principios de sus fundadores. Dichas modificaciones han estado bajo la responsabilidad del Gerente General con el apoyo del Consejo de administración. Para dichas modificaciones se han empleado principalmente campañas de comunicación a través de emisoras radiales y redes sociales.

Existe responsabilidad social.

La COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX se ciñe a sus principios cooperativos, respetando el valor de la responsabilidad social, buscando ofrecer a sus usuarios y especialmente a sus asociados calidad en el servicio, donde prima el asociado, su familia y la comunidad en general como valor único y supremo. Teniendo en cuenta los estatutos

Cuáles son los sistemas de control y de qué manera los usan

La COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX cuenta con auditoría, la cual está encargada de revisar los procesos internos; esto con el objetivo de verificar si se están cumpliendo las normas, políticas, reglamentos y procedimientos.

Para vigilancia y fiscalización se cuenta con revisoría fiscal y junta de vigilancia. A continuación se detalla el concepto y función de cada una.

- **Junta de Vigilancia**

La Junta de Vigilancia es el órgano que tiene a su cargo velar por el correcto funcionamiento y eficiente administración de la Confederación. Estará integrada por

tres (3) miembros principales con tres (3) suplentes numéricos elegidos por la Asamblea General para períodos de dos (2) años.

Funciones de la Junta de Vigilancia

1. Velar porque los actos de los órganos de administración se ajusten a las prescripciones legales, estatutarias y reglamentarias y en especial, a los principios cooperativos.
2. Informar a los órganos de administración y al Revisor Fiscal sobre las irregularidades que existan en el funcionamiento de la Confederación y presentar recomendaciones sobre las medidas que en su concepto, deben adoptarse.
3. Conocer los reclamos que presenten las entidades asociadas en relación con las actividades que realice la Confederación. transmitirlos y solicitar los correctivos, por el conducto regular y con la debida oportunidad.
4. Efectuar llamados de atención a las entidades asociadas cuando incumplan los deberes consagrados en la Ley, el presente Estatuto y Reglamento.
5. Solicitar la aplicación de sanciones a las entidades asociadas cuando haya lugar a ello y velar porque el órgano competente se ajuste al procedimiento establecido para el efecto.
6. Verificar la lista de las entidades asociadas hábiles e inhábiles para participar en las Asambleas.
7. Rendir informes sobre sus actividades a la Asamblea General Ordinaria.
8. Convocar la Asamblea General en los casos establecidos por el presente Estatuto.
9. Las demás que le asigne la Ley y el presente estatuto, siempre y cuando se refieran al control social y no correspondan a funciones propias de la Auditoría Interna o Revisoría Fiscal.

PARÁGRAFO PRIMERO. La Junta de Vigilancia procurará ejercer las anteriores funciones en relación de coordinación y complementación con el Revisor Fiscal.

- **Revisor Fiscal**

La fiscalización general de la Confederación y la revisión y vigilancia contable estarán a cargo de un Revisor Fiscal, contador público con matrícula vigente, elegido por la Asamblea General con su respectivo suplente para un período de dos (2) años; sin perjuicio de ser removido en cualquier tiempo por incumplimiento de sus funciones y demás causales previstas en la Ley o contrato respectivo.

Son funciones del Revisor Fiscal:

- 1.** Cerciorarse de que las operaciones que se celebren o cumplan por parte de la Confederación se ajusten a las prescripciones del presente estatuto y a las decisiones de la Asamblea General o de la Junta Directiva.
- 2.** Dar oportuna cuenta por escrito a la Asamblea General, a la Junta Directiva, o al Presidente Ejecutivo, según el caso, de irregularidades que ocurran en el funcionamiento de la Confederación en desarrollo de sus actividades.
- 3.** Velar porque se lleve con exactitud y en forma actualizada la contabilidad de la Confederación y se conserven adecuadamente los archivos de comprobantes de las cuentas.
- 4.** Impartir las instrucciones, practicar las inspecciones y solicitar los informes que sean necesarios para establecer un control permanente sobre el patrimonio de la Confederación.
- 5.** Inspeccionar los bienes de la Confederación y procurar que se tomen oportunamente las medidas de conservación o seguridad de los mismos y de los que tenga a cualquier otro título.
- 6.** Efectuar el arqueo de los fondos de la Confederación cada vez que lo estime conveniente y velar porque todos los libros de la entidad se lleven conforme a las normas contables que sobre la materia contemplen las disposiciones legales vigentes y la Superintendencia de la Economía Solidaria.
- 7.** Autorizar con su firma todos los balances y cuentas que deben rendirse, a la Junta Directiva, a la Asamblea General o a la Superintendencia de la Economía Solidaria.
- 8.** Rendir a la Asamblea General un informe de sus actividades, certificando el balance presentado a ésta, pudiendo efectuar, si lo considera necesario, o a solicitud de la Asamblea, un análisis de las cuentas presentadas.
- 9.** Convocar la Asamblea General en los casos previstos en el presente estatuto.
- 10.** Cumplir la demás funciones que le señale la Ley, el presente estatuto y las que siendo compatibles con su cargo, le encomiende la Asamblea General

PARAGRAFO. El Revisor Fiscal por derecho propio podrá concurrir a las reuniones de la Junta Directiva y procurará establecer relaciones de coordinación y complementaron de funciones con la Junta de Vigilancia.

Cuál es el nivel académico del personal

La COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX actualmente cuenta con 21 colaboradores de los cuales 19 pertenecen a la oficina principal en Tuluá y 2 para la Agencia de Riofrío. El nivel académico de estos está dividido de la siguiente manera:

6 empleados con título de pregrado en Contaduría Pública.

1 empleado con título de pregrado en administración de empresas.

8 empleados con título de tecnólogo en aéreas administrativas.

5 empleados con título de bachiller académico.

1 empleado con Maestría en curso.

Lo anterior evidencia que la cooperativa cuenta con personal capacitado en diferentes disciplinas, lo cual ayuda a mejorar el funcionamiento de la entidad.

Se ofrece estabilidad

Las personas que ingresan a la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX tienen una alta probabilidad de permanencia en la entidad, siempre y cuando cumplan con las exigencias requeridas. En este momento la Cooperativa cuenta con empleados que poseen una antigüedad superior a diez años, los cuales se sienten orgullosos, comprometidos y con un alto sentido de pertenencia.

Cuál es el nivel de compensación salarial.

Buscando retener buenos talentos, mantener empleados motivados y buscar un mayor rendimiento en la empresa, la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX ofrece a sus empleados salarios que estén ajustados a su perfil ocupacional, su grado de responsabilidad y las necesidades del entorno.

Las asignaciones mensuales que se están manejando a la fecha, se relacionan a continuación.

El gerente General posee una asignación mensual por encima de los 4 SMMLV.

Los Jefes de áreas perciben ingresos por encima de los 2 SMMLV.

Los empleados del área operativa en su gran mayoría tiene una asignación mensual de 1/2 SMMLV. Se menciona que en su gran mayoría, ya que en este último año han ingresado 5 empleados en el área operativa los cuales están recibiendo una asignación mensual de 1 SMMLV.

Hay muchos retiros de empleados

La COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SIGLO XX se caracteriza por contar con empleados con antigüedad superior a los 10 y 15 años. Esto indica el grado de satisfacción que sienten éstos.

Las personas que ingresan a laborar en esta empresa alcanzan periodos laborales largos, no inferiores a los 5 años aproximadamente.

El mayor registro de empleados que han renunciado a la entidad a lo largo de la historia data del año 2014. Tiempos en los cuales hubo mucha presión por parte de la gerencia, lo cual produjo una deserción de algunos empleados que llevaban muchos años laborando con la empresa.

La empresa cuenta con un sistema de evaluación de desempeño

Actualmente no se cuenta con un sistema de evaluación de desempeño que permita determinar el grado de efectividad de cada individuo. COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SIGLO XX, solamente evalúa el desempeño mensual del departamento de cartera, a través de la colocación, el recaudo y el índice de morosidad de la cartera.

Se utilizan procesos para la selección del personal, existe un proceso de inducción.

Para los procesos de selección de personal no se cuenta con un procedimiento documentado o formalmente establecido.

Para la contratación de un nuevo colaborador se recurre en su gran mayoría a entidades externas que puedan seleccionar a la persona idónea para el puesto.

El proceso de inducción lo realiza la persona que tiene experiencia en el cargo a entregar, por lo general lo realiza quien estaba encargado de dicho puesto.

Se ofrece capacitación al a los empleados

Buscando promover el aprendizaje y fortalecer las habilidades de los empleados, la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX dicta capacitaciones en los diferentes procesos. Dichas capacitaciones se dictan por lo general por los respectivos jefes de área. En el caso de capacitaciones externas, si se presentan, son recibidas por jefes de área.

Cuáles son los principales competidores de la compañía

La COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX, se enfrenta a competidores del sector cooperativo y del sector financiero; pero adicional a esto debe enfrentarse a la competencia que se está presentado por parte de los

prestamistas o famosos gota a gota. Dentro de los competidores del sector solidario se pueden destacar: Coomeva, Coprocenva, Coopserp, Coemtulua. En el sector financiero: Bancolombia, Banco Popular, Banco AVVillas, Banco de Occidente, Banco de Bogotá, Bancamía.

Usan planes estratégicos

La COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SIGLO XX, hasta la fecha no ha puesto en marcha ninguna planeación estratégica

Como responde la organización a sus principales clientes

ARTÍCULO 6.- Las cooperativas del grupo se comportan como ciudadanos corporativos y por tanto contribuyen en la medida de sus posibilidades al desarrollo del país y de la sociedad en general.

Por objeto del acuerdo Cooperativo la entidad tendrá como finalidad elevar y mejorar las condiciones económicas, sociales y culturales de sus asociados y sus familias, mediante la aplicación y la práctica de los principios, doctrinas y métodos cooperativos, fomentando la solidaridad, la ayuda mutua, el esfuerzo propio, la acción conjunta y la responsabilidad social.