



Facultad de Ciencias de la Administración
Programa de Maestría en Administración
Formulación del Plan Estratégico para la Cooperativa Multiactiva de Servicios
COOPSERVIANDINA, Periodo 2014-2017

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA MULTIACTIVA DE SERVICIOS COOPSERVIANDINA, PERIODO 2014-2017

**JOHN ALEXANDER TRUJILLO DUQUE
JESÚS IGNACIO ROLDAN GONZÁLEZ**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
TULUÁ, 2014**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	11
1. EL PROBLEMA	13
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	13
1.1.1 Formulación.....	16
1.1.2 Sistematización	16
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	16
1.3 OBJETIVOS.....	17
1.3.1 Objetivo General	17
1.3.2 Objetivos Específicos	18
2. MARCO TEÓRICO.....	19
2.1 Planeación Estratégica	19
2.2 Tipos De Estrategia.....	20
2.3 Estrategias Alternativas	22
2.4 Ventajas para su Aplicación en las Pequeñas y Medianas Empresas.....	22
2.5 Barreras para su Aplicación	23
2.6 Diseño de Estrategias para las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME'S) .	24
2.7 La Cooperativa una Forma Organizacional y Administrativa Particular	26
2.8 La Planeación Estratégica Aplicada a Organizaciones Cooperativas.....	28
3. PROCESO ESTRATÉGICO, METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS.....	30
3.1 RESULTADOS DEL PLAN ESTRATEGICO	34
4. HISTORIA E IDENTIFICACIÓN DE LA COOPERATIVA	36
4.1 CONTEXTO HISTÓRICO DEL COOPERATIVISMO	36
4.2 PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	39
5. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	41
5.1 ENTORNO GEOFÍSICO	41
5.1.1 Localización	41
5.1.2 Regiones Naturales.....	41
5.1.3 Recursos Naturales.....	43
5.1.4 Desarrollo Urbano.....	44

5.1.5	Infraestructura de Servicios.....	45
5.1.6	Guía de Análisis del Entorno Geofísico	47
5.2	ENTORNO SOCIAL	47
5.2.1	Mercado Laboral	47
5.2.2	Vivienda	49
5.2.3	Servicios Públicos	50
5.2.4	Cobertura en Sistema de Seguridad Social (salud y pensión).....	51
5.2.5	Educación	54
5.2.6	Pobreza	55
5.2.7	Guía De Análisis Del Entorno Social	56
5.3	ENTORNO DEMOGRÁFICO	56
5.3.1	Distribución por Genero	56
5.3.2	Distribución por Rango de Edades.....	57
5.3.3	Tasas de Natalidad y Mortalidad	57
5.3.4	Guía de Análisis del Entorno Demográfico.....	58
5.4	ENTORNO CULTURAL	58
5.4.1	Orígenes Étnicos	58
5.4.2	Costumbres y Festividades.....	59
5.4.3	Tendencia Mundial Cultural.....	60
5.4.4	Principios y Valores Cooperativos.....	60
5.4.5	Guía de Análisis del Entorno Cultural.....	61
5.5	ENTORNO AMBIENTAL	61
5.5.1	Situación Ambiental del País.....	61
5.5.2	Amenazas Ambientales	63
5.5.3	Recuperación Ambiental	65
5.5.4	Disposición de Recursos Minerales y Energéticos.	66
5.5.5	Guía de Análisis del Entorno Ambiental	68
5.6	ENTORNO ECONÓMICO.....	68
5.6.1	Economía Mundial	68
5.6.2	Comportamiento del PIB en América Latina.....	69
5.6.3	Evolución de la Economía Colombiana 2001 – 2012	70
5.6.4	Finanzas Públicas Colombianas	83
5.6.5	Sector Solidario en Colombia.....	86

5.6.6	Guía de Análisis del Entorno Económico	87
5.7	ENTORNO LEGAL E INSTITUCIONAL	87
5.7.1	La Constitución Nacional de 1991.....	87
5.7.2	Ley 1450 de 2011:	88
5.7.3	Ley 79 de 1988	88
5.7.4	Ley 454 de 1998	90
5.7.5	Circulares reglamentarias	90
5.7.6	Ley 1527 de 2012	91
5.7.7	Ley 1555 de 2012	91
5.7.8	Presencia de Actores Armados.....	92
5.7.10	Guía de Análisis del Entorno Legal e Institucional.....	94
5.8	ENTORNO TECNOLÓGICO.....	94
5.8.1	Tics en los Hogares Colombianos.....	94
5.8.2	Desarrollo e Innovación Tecnológica en el Sector de Servicios	97
5.8.3	Guía de Análisis del Entorno Tecnológico.....	100
5.9	MATRIZ INTEGRADA DEL ENTORNO	100
6.	ANÁLISIS SECTORIAL	112
6.1	PRESENTACIÓN DEL SECTOR	112
6.2	CARACTERIZACIÓN COOPERATIVAS.....	113
6.2.1	Numero de Cooperativas	113
6.2.2	Distribución Geográfica de las Cooperativas.....	114
6.2.3	Número de Asociados.....	115
6.2.4	Número de Empleados	116
6.2.5	Tamaño de las Cooperativas	117
6.2.6	Resultados Financieros e Impacto en el PIB.....	118
6.2.7	Subsector de Aporte y Crédito	119
6.3	PERSPECTIVAS DEL SECTOR SOLIDARIO.....	126
6.4	ANÁLISIS DEL AMBIENTE COMPETITIVO.....	127
6.4.1	El Diamante Competitivo.....	127
6.4.2	Las Cinco Fuerzas Competitivas.....	140
7.	BENCHMARKING	149
7.1	SELECCIÓN DE LAS COOPERATIVAS A COMPARAR	149
7.2	CARACTERIZACIÓN DE LAS COOPERATIVAS A COMPARAR.....	149

7.3	IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO	157
7.4	ANÁLISIS DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO	162
7.4.1	Cooperativa CONALRECAUDO	162
7.4.2	Cooperativa COOBONANZA	162
7.4.3	Cooperativa COOPSERVIANDINA	163
7.4.4	Cooperativa SOCOMIR.....	163
7.5	RECOMENDACIONES PARA COOPSERVIANDINA	164
8.	ANÁLISIS INTERNO	165
8.1	ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.....	165
8.1.1	Planeación	165
8.1.2	Administrativo	167
8.1.3	Dirección.....	170
8.1.4	Evaluación y Control	172
8.2	ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	173
8.3	ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LA COOPERATIVA	174
8.3.1	Gestión, Situación Contable y Financiera.....	174
8.3.2	Gestión y Situación Comercial	196
8.3.3	Gestión y Situación del Servicio de Crédito.....	200
8.3.4	Gestión de la Función de Investigación y Desarrollo	202
8.3.5	Gestión del Sistema de Información.....	203
8.3.6	Gestión del Recurso Humano	204
8.4	MATRIZ INTEGRADA DE SITUACIÓN INTERNA	208
9.	DOFA	212
9.1	EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)	212
9.2	EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI).....	214
9.3	MATRIZ DOFA.....	215
10.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO COOPERATIVA COOPSERVIANDINA.	217
10.1	VISIÓN.....	217
10.2	MISIÓN	218
10.3	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	220
10.4	ESTRATEGIAS DE LA COOPERATIVA	221
10.5	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	224

11.	PLAN DE ACCIÓN GERENCIAL	228
11.1	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	228
11.2	OBJETIVOS DE CORTO PLAZO.....	230
11.3	ACTIVIDADES PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS.....	232
11.4	CRONOGRAMA	237
11.5	RECURSOS Y PRESUPUESTO.....	239
11.6	RESPONSABLES DE LAS ACTIVIDADES DEL PLAN	243
11.7	FORMULACIÓN DE POLÍTICAS, RESPONSABILIDADES Y REGLAS.....	245
12.	SEGUIMIENTO Y CONTROL	247
12.1	RESPONSABLES Y NORMAS DE CONTROL	247
12.2	ESTÁNDARES E INDICADORES DE CONTROL.....	248
13.	CONCLUSIONES	252
14.	RECOMENDACIONES	254
15.	BIBLIOGRAFÍA	256

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de Asociados por Departamento	13
Tabla 2. Ventaja Competitiva	21
Tabla 3. Diseño de Matriz DOFA.	22
Tabla 4. Ficha de Entorno Geofísico.....	47
Tabla 5. Ficha de Entorno Social	56
Tabla 6. Ficha de Entorno Demográfico.....	58
Tabla 7. Ficha de Entorno Cultural	61
Tabla 8. Ficha de Entorno Ambiental	68
Tabla 9. Participación en las zonas económicas.....	69
Tabla 10. Economía Colombiana 2001-2012	71
Tabla 11. Tasa de cambio nominal del peso Colombiano 2011/I – 2012/IV	73
Tabla 12. Índice de la tasa de cambio real de peso Colombiano 2011/I-2012/IV	73
Tabla 13. Reservas internacionales 2010/I – 2011/IV	74
Tabla 14. Comportamiento del PIB por ramas de actividad economía.....	75
Tabla 15. Valor agregado de establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas 2005 - 2012	76
Tabla 16. Margen de intermediación.....	77
Tabla 17. Componentes de la oferta y la demanda final	78
Tabla 18. Meta VS cierre fiscal 2012	83
Tabla 19. Meta VS Cierre fiscal 2012	84
Tabla 20. Ficha de Entorno Económico	87
Tabla 21. Ficha de Entorno Legal e Institucional	94
Tabla 22. Ficha de Entorno Tecnológico.....	100
Tabla 23. Matriz integrada de análisis del Entorno	101
Tabla 24. Parámetros Para Determinar el Tamaño de las Cooperativas.....	117
Tabla 25. Cifras Sub sector Aporte y crédito.....	120
Tabla 26. Análisis Estructural del Sector.....	147
Tabla 27. Factores de COONALRECAUDO	151
Tabla 28. Factores Característicos de COONALRECAUDO	151
Tabla 29. Factores de COOBONANZA.....	152
Tabla 30. Factores Característicos de COOBONANZA	153
Tabla 31. Factores Característicos de COOPSERVIANDINA	154
Tabla 32. Factores Característicos de COOPSERVIANDINA	155
Tabla 33. Factores Característicos de SOCOMIR	156
Tabla 34. Factores Característicos de SOCOMIR	156
Tabla 35. Matriz de Perfil Competitivo del Sector	159
Tabla 36. Ficha de Análisis Planeación	167
Tabla 37. Tabla de Cargos de la Cooperativa.....	168
Tabla 38. Ficha de Análisis Administración.....	170
Tabla 39. Ficha de Análisis Dirección	171
Tabla 40. Ficha de Análisis Evaluación y Control	172
Tabla 41. Ficha de Análisis Cultura Organizacional.....	174

Tabla 42. Balance general (Activos)	175
Tabla 43. Balance general (Pasivos y Patrimonio).....	176
Tabla 44. Estado de Resultados	177
Tabla 45. Análisis Vertical de la Cooperativa (Balance General)	178
Tabla 46. Análisis Vertical de la Cooperativa (Estado de resultados)	181
Tabla 47. Tablero de Evaluación.	185
Tabla 48. Comportamiento del activo y cartera 2010-2012	190
Tabla 49. Comportamiento de los pasivos 2010-2012	190
Tabla 50. Movimientos financieros.....	191
Tabla 51. Comportamiento de activos, pasivos, cartera, patrimonio y excedentes 2010-2012	192
Tabla 52. Comportamiento de aportes, Ingresos, Gastos, Costos y Número de Socios 2010-2012	192
Tabla 53. Colocación créditos 2010 – 2012 \$ Millones	193
Tabla 54. Ficha de Análisis Gestión y Situación Contable y Financiera	195
Tabla 55. Pagadurías, Asociados, Saldo a capital y Participación.	196
Tabla 56. Ficha de Análisis Gestión y Situación Comercial.....	199
Tabla 57. Ficha de Análisis de Gestión y Situación del Servicio de Crédito	202
Tabla 58. Ficha de Análisis Gestión de la Función de Investigación y Desarrollo	203
Tabla 59. Ficha de Análisis Gestión del Sistema de Información	204
Tabla 60. Ficha de Análisis Gestión del Recurso Humano	207
Tabla 61. Matriz integrada de situación Interna	208
Tabla 62. Matriz evaluación factores externos (MEFE).....	213
Tabla 63. Matriz evaluación factores internos (MEFI)	214
Tabla 64. Matriz DOFA	216
Tabla 65. Puntos de Construcción Visión	217
Tabla 66. Puntos de Construcción Misión.	219
Tabla 67. Objetivos Estratégicos Vs Estrategias.....	222
Tabla 68. Análisis de la Situación Actual	228
Tabla 69. Objetivos de Corto Plazo Vs Actividades	234
Tabla 70. Programa de Actividades	237
Tabla 71. Recursos y Presupuesto	239
Tabla 72. Responsables de las Actividades.....	243
Tabla 73. Seguimiento al Plan de Acción.....	248

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Cadena de Valor	24
Gráfico 2. Proceso Estratégico	31
Gráfico 3. Mercado Laboral	48
Gráfico 4. Tasas de subempleo	48
Gráfico 5. Hogares por vivienda.....	49
Gráfico 6. Personas por hogar	50
Gráfico 7. Cobertura servicios públicos.....	51
Gráfico 8. Cobertura en servicios de salud	52
Gráfico 9. Cobertura del Sistema Pensional población inactiva	52
Gráfico 10. Cobertura del Sistema Pensional población activa	53
Gráfico 11. Tasa de Analfabetismo.....	54
Gráfico 12. Tasa de percepción de pobreza	55
Gráfico 13. Distribución por género	56
Gráfico 14. Distribución por rango de edad.....	57
Gráfico 15. Distribución por rango de edad.....	58
Gráfico 16. Evolución de la reserva y agotamiento del petróleo.....	67
Gráfico 17. Evolución de la reserva y agotamiento del carbón.....	67
Gráfico 18. Evolución de la reserva y agotamiento del carbón.....	68
Gráfico 19. Comportamiento del PIB en América Latina	70
Gráfico 20. Cartera Bruta 2010/I – 2012/IV	72
Gráfico 21. Índice del precio al Consumidor	74
Gráfico 22. Servicios de intermediación financiera y servicios conexos. Variación anual 2012-2011	76
Gráfico 23. Factores que favorecerán el desempeño de las empresas 2013.	82
Gráfico 24. Factores que perjudicarán el desempeño de las empresas 2013.	82
Gráfico 25. Hogares que poseen computador.....	95
Gráfico 26. Hogares que poseen teléfono celular	95
Gráfico 27. Hogares que poseen conexión a internet	96
Gráfico 28. Personas con uso del computador	96
Gráfico 29. Actividades con uso de internet.....	97
Gráfico 30. Empresas innovadoras. Producto nuevo	98
Gráfico 31. Empresas innovadoras. Producto mejorado	99
Gráfico 32. Empresas innovadoras. Por sector agrupado.....	100
Gráfico 33. Numero de Cooperativas.....	114
Gráfico 34. Numero de Cooperativas por Departamento	115
Gráfico 35. Número de Asociados.	116
Gráfico 36. Número de Empleados.....	116
Gráfico 37. Tamaño de Cooperativas	117
Gráfico 38. Resultados Financieros Sector Cooperativo	118
Gráfico 39. Numero de Cooperativas de Aporte y Crédito	121
Gráfico 40. Resultados Financieros Sector Cooperativo	122
Gráfico 41. Número de Asociados Cooperativas de Aporte y Crédito	122

Gráfico 42. Número de Empleados Cooperativas de Aporte y Crédito.....	123
Gráfico 43. Comportamiento Subsector Financiero primer semestre de 2012	124
Gráfico 44. Comportamiento Subsector Multiactivas Primer semestre 2012	125
Gráfico 45. Comportamiento Subsector Aporte y Crédito Primer semestre 2012	125
Gráfico 46. Diamante Competitivo de Porter	127
Gráfico 47. Mapa Clúster Subsector de Aporte y Crédito.....	131
Gráfico 48. Evolución de la Cartera del Sector Cooperativo	132
Gráfico 49. Distribución de la Cartera del Sector Cooperativo	133
Gráfico 50. Evolución de la Cartera del Sector Cooperativo por Modalidad	135
Gráfico 51. Cinco Fuerzas Competitivas del Sector Cooperativo	141
Gráfico 52. Diagrama de las Cinco Fuerzas Competitivas para el Sector de Aporte y Crédito.....	146
Gráfico 53. Perfiles de referenciación – Radar de Valores.....	160
Gráfico 54. Radares de Valores Sopesados por Cooperativa	160
Gráfico 55. Radar de Valores Sopesados Agrupados.....	161
Gráfico 56. Mapa de Procesos de la Cooperativa	166
Gráfico 57. Composición Cartera COOPSERVIANDINA por Pagadurías	197
Gráfico 58. Composición Colocaciones COOPSERVIANDINA	198
Gráfico 59. Evolución de la Colocación de Créditos.....	201
Gráfico 60. Estructura Cooperativa.	226

INTRODUCCIÓN.

El cooperativismo colombiano presenta sus primeros vestigios en la época de las antiguas sociedades indígenas, quienes aprovechaban la colectividad de sus tierras, sobre la propiedad individual que sobre ellas se tenía.

“A partir de la Ley 134 de 1931, se consideró al cooperativismo como una alternativa para enfrentar el desequilibrio económico y social, y desde el punto de vista formal lo dotó de instrumentos y recursos que lo hicieran posible, sin embargo, ha sido una constante preocupación por su impacto, evolución y futuro”¹.

El sector solidario ha sido ampliamente cuestionado a través de tiempo, sufriendo innumerables reveses, si se remonta a los años 90, donde se sintió el efecto de la crisis económica que afectó seriamente el aparato productivo del país y en especial el sector financiero, el cual se vio obligado a solicitar al estado colombiano operaciones de salvamento,- ayuda ésta que nunca llegó al sector solidario- se tradujo en forma inevitable en la mayor crisis cooperativa con la intervención y liquidación de entidades pertenecientes al sector y que produjo una alta disminución en los afiliados y dejando hasta la fecha una huella difícil de borrar la falta de credibilidad en el sector cooperativo, que requerirá de la convicción y mística de los líderes cooperativos actuales para superarla y evitar el que se cuestione el verdadero objeto social cooperativo.

El cooperativismo reconocido como una propuesta de desarrollo económica y social, se ha visto enfrentado a un sinnúmero de críticas en busca de la consolidación de su propuesta de desarrollo que ha surgido y se ha tenido que consolidar en el medio del capitalismo y la globalización, requiriendo readaptarse al medio sin perder de vista el objeto social que la naturaleza de su organización requiere.

La multiactividad cooperativa ha sido difundida por los distintos gobiernos como un instrumento para mitigar la pobreza y la generación de valor económico de la clase campesina y obrera del país, sin embargo el fomento de estas empresas ha sido impulsado con el único propósito de colocarlas al servicio de intereses del sector empresarial, quienes las han utilizado como un mecanismo para informalizar el empleo, esta dinámica no viene acompañada de políticas de investigación, normalización del marco jurídico, conformación de organismo de control efectivo, que garanticen el desarrollo de las empresas solidarias y eviten el debacle de las mismas, y garanticen la recuperación de la confianza de los asociados.

En la adopción de las técnicas administrativas modernas, toda entidad sea o no solidaria debe contar con una unidad administrativa integrada por un conjunto de

¹ Agreda, E. (2012). Cooperativismo de trabajo asociado al derecho y al revés. Colombia. Universidad del Valle.

competencias y medios materiales creados con el objeto de determinar claramente las funciones, ejercer y desarrollar una gestión empresarial exitosa.

“La gestión Gerencial, es un proceso de observación, ejecución y medición a través de la administración, del cual se obtienen algunos indicadores con el propósito de evaluar y verificar la posible imperfección o certeza del proceso. La evaluación es fuente de nuevas decisiones, cambios y crecimiento del proceso administrativo.

Mediante este proceso se comprueban las desviaciones sufridas y dirección de las actividades de una entidad a lo largo de un proceso productivo pudiendo adoptar las medidas pertinentes para subsanarlas”².

Es así como el administrador del sector cooperativo, requiere de manera prioritaria apropiarse y adaptar instrumentos de planificación que le permitan reconocer el entorno en el cual se mueve su organización, reconociendo sus capacidades para tomar las mejores decisiones y retornar beneficios económicos y sociales a sus asociados.

El presente estudio presenta como objetivo general formular un plan estratégico para la Cooperativa Multiactiva de Servicios COOPSERVIANDINA, en el periodo 2014-2017, estableciendo estrategias que permitan garantizar la estabilidad y el crecimiento de la organización en el largo plazo.

² Cardozo, H. (2007). Gestión empresarial del sector solidario. Colombia. Ecoe Ediciones.

1. EL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La Cooperativa de Servicios Andina, también identificada con la sigla “COOPSERVIANDINA”, es una Cooperativa Multiactiva, empresa asociativa de derecho privado, sin ánimo de lucro, con fines de interés social, el domicilio principal la ciudad de Bogotá, D.C., República de Colombia; su radio de acción todo el territorio Nacional, la duración indefinida, facultada legal y estatutariamente para desarrollar las siguientes actividades a través de las secciones de crédito, previsión y seguridad social, mercadeo y producción y trabajo. Atiende un total de 6.447 asociados (4.904 activos; 1.543 inactivos), los cuales en su mayoría corresponden a empleados pensionados y activos del sector público y privado que se encuentran ubicados geográficamente de la siguiente manera:

Tabla 1. Distribución de Asociados por Departamento

DEPARTAMENTO	N° ASOCIADOS	%
AMAZONAS	2	0,04%
ANTIOQUIA	295	6,02%
ARAUCA	2	0,04%
ARCHIP. SAN ANDRÉS Y PROVIDENCIA	5	0,10%
ATLÁNTICO	68	1,39%
BOGOTÁ	673	13,72%
BOLÍVAR	61	1,24%
BOYACÁ	269	5,49%
CALDAS	329	6,71%
CAQUETÁ	0	0,00%
CASANARE	1	0,02%
CAUCA	86	1,75%
CESAR	25	0,51%
CHOCO	3	0,06%
CÓRDOBA	2	0,04%
CUNDINAMARCA	124	2,53%
GUAVIARE	1	0,02%
GUAJIRA	2	0,04%
HUILA	25	0,51%
MAGDALENA	92	1,88%
META	17	0,35%
NARIÑO	19	0,39%

NORTE DE SANTANDER	14	0,29%
PUTUMAYO	1	0,02%
QUINDÍO	186	3,79%
RISARALDA	125	2,55%
SANTANDER	88	1,79%
SUCRE	4	0,08%
TOLIMA	92	1,88%
VALLE DEL CAUCA	2135	43,54%
VICHADA	1	0,02%
SIN UBICACIÓN DETERMINADA	157	3,20%
TOTAL	4904	100,00%

Fuente: Cooperativa Multiactiva de Servicios COOPSERVIANDINA.

En la tabla anterior se puede apreciar que si bien la ubicación de la sede principal de COOPSERVIANDINA encuentra en Bogotá, el grueso de su base social activa se encuentra localizado en el Departamento del Valle del Cauca con un 43,54%.

COOPSERVIANDINA solo cuenta con su sede principal ubicada en Bogotá en la Avenida Jiménez 9 – 43, atendiendo su base social a través de agentes comerciales, que realizan la atención a sus asociados en el servicio de crédito, situación que si bien se realiza a través de organizaciones comerciales conformadas por asociados de la Cooperativa, genera dificultad en el posicionamiento de la institución.

COOPSERVIANDINA al igual que la mayoría de las Cooperativas Multiactivas con sección de aporte y crédito, en sus 24 años de existencia presenta una gran actividad en su sección de crédito, alcanzando en sus últimos cinco años un crecimiento de activos del 600%, al pasar de \$723 millones en el 2006, a \$4.929 millones al cierre de la vigencia de 2012, con una cartera de créditos en asociados de \$ 4.389 millones que representa el 88.7% del total de activos, ratificando que el crédito es la columna vertebral de la entidad, permitiendo generar excedentes económicos para apalancar otros servicios ofrecidos a sus asociados.

En la década de los 80 se establece un marco normativo para orientar el desarrollo de las cooperativas, muchas de estas normas obedecieron a intereses del sector financiero, estableciendo condiciones que afectaron la esencia del sistema cooperativo y generaron condiciones de riesgo en el sector, dicho marco normativo fue objeto de ajuste en los años 90, encausadas en forma prioritaria al control efectivo de las entidades dedicadas a la captación de ahorro del público, que permitiera mantener la confianza de los ahorradores, sin embargo en la actualidad siguen adelantándose proyectos de ley que vienen afectando de manera notoria la actividad en las cooperativas, siendo la Ley 1527 de 2012 la última en ser sancionada, por medio de la cual se establece un marco general para la libranza o descuento directo, actividad que solo era posible ser atendidas por los organismos del sector solidario, con este nuevo panorama se establece la

viabilidad de que competidores como el sector financiero y grandes almacenes de cadena atiendan de manera directa este nicho de mercado hasta ese momento exclusivo del sector.

COOPSERVIANDINA no ha sido ajena al fenómeno presentado, bajo las condiciones del actual marco normativo, se permite que el sector financiero y comercial atienda el principal nicho de mercado de la Cooperativa, mediante la modalidad de descuentos directos y de libranza, ofreciendo productos financieros más atractivos teniendo en cuenta la capacidad financiera de dichas entidades.

COOPSERVIANDINA es una entidad cooperativa de aportes y crédito, clasificada en el segundo grado de supervisión por la Supersolidaria, en términos de tamaño de activos es una cooperativa pequeña, con un bajo fortalecimiento patrimonial, dado que el nicho de mercado al cual atiende presenta una cuota de aportación mensual no superior al 1% mensual de un salario mínimo legal lo que hace muy lenta su consolidación patrimonial actualmente alcanza un valor en aportes sociales de \$987 millones que representa el 20% de sus activos.

De acuerdo a lo expuesto en el párrafo anterior, para atender los requerimientos de servicios crediticios a los asociados, está obligada a recurrir al sistema financiero para obtener apalancamiento financiero, presentando así una desventaja con respecto a este sector, quien a su vez viene realizando una campaña agresiva de adquisición de cartera, a una tasa de interés preferencial, a un plazo de ocho (8) años y sin vinculación, lo que hace que la cuota crediticia indudablemente sea más económica que la ofrecida por las instituciones Cooperativas.

Su limitada estructura administrativa, a veces afectada por la decisión de bajar costos genera una vulnerabilidad legal, dado que se deja de lado el cumplimiento de la labor social y legal, en aras de la competitividad en el mercado, este descuido aunado a la vigilancia que viene ejerciendo la Supersolidaria en integración con las otras superintendencias y órganos estatales que vienen desarrollando un plan riguroso de supervisión sobre aquellas entidades que no se encuentren cumpliendo el objeto cooperativo en su totalidad, representan una grave amenaza para el sector, tanto así que en lo corrido del 2012 y 2013 se han proferido nueve (9) intervenciones, en Cooperativas Multiactivas. Esta situación hace que COOPSERVIANDINA, requiera una reevaluación del cumplimiento de aspectos normativos contenidos en el marco estatutario, los reglamentos, procesos y procedimientos, buscando además una ruta de mejoramiento permanente.

A partir de este panorama y aunado a la crisis del cooperativismo iniciada con el modelo cooperativo financiero, el cual puso al descubierto la vulnerabilidad del sistema cooperativo, se ha requerido de manera prioritaria un estilo de Gerencia y gestión apropiado para hacer frente a las actuales condiciones del mercado. Lo cual exige una reestructuración al modelo de Cooperativa COOPSERVIANDINA para asegurar su éxito y supervivencia en estas nuevas condiciones.

1.1.1 Formulación

¿Qué factores se deben considerar en la formulación del plan estratégico de la Cooperativa COOPSERVIANDINA?

1.1.2 Sistematización

¿Cuál es el grado de afectación que generara en las Cooperativas Multiactivas con sección de aporte y crédito la aplicación de las nuevas disposiciones normativas?

¿Qué factores externos actualmente están impactando en mayor o menor grado la Cooperativa COOPSERVIANDINA?

¿Cuál es la situación del entorno competitivo para la Cooperativa COOPSERVIANDINA?

¿Posee la Cooperativa COOPSERVIANDINA actualmente, los recursos técnicos, tecnológicos, humanos y financieros necesarios para adelantar un proceso de reorientación estratégica?

¿Qué implicaciones tendrá para la Cooperativa COOPSERVIANDINA el proceso de reorientación estratégica?

¿Qué rumbo debe adoptar la Cooperativa COOPSERVIANDINA para garantizar su estabilidad y crecimiento en el largo plazo?

1.2 JUSTIFICACIÓN

Muchas pequeñas y medianas empresas no cuentan con instrumentos de planificación a largo plazo, ni ejercicios de diagnóstico del entorno que permitan avizorar eventos de riesgo futuros conllevando a que se presenten graves problemas en el funcionamiento de sus unidades de negocio, los cuales en muchos casos pueden culminar en problemas de inviabilidad financiera entre otros. La planeación estratégica es una herramienta administrativa que permite a las empresas realizar un direccionamiento estratégico a partir del análisis de factores externos e internos; evaluando fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y planteando las estrategias a seguir a través de un plan.

La planificación estratégica es un proceso que impacta de manera notoria a la empresa que lo implementa, teniendo en cuenta que al establecer las estrategias a seguir se pueden requerir cambios en el ambiente interno que generen una cultura organizacional que tienda al desarrollo, logrando que la empresa al ritmo del crecimiento de las operaciones logre una sinergia entre el quehacer individual y colectivo, en la parte financiera construir una estructura equilibrada que soporte

el crecimiento y desarrollo de la organización. Este impacto al implementar el plan estratégico se vería reflejado en la consolidación de la organización social, el bienestar de los asociados y el beneficio a la comunidad.

La formulación del plan estratégico ofrecerá a la Cooperativa productos tales como: el benchmarking, la matriz estratégica empresarial DOFA, la matriz Ansoff, estrategias, plan de acción e indicadores de seguimiento y control. El desarrollo de este proyecto puede ser realizado en un periodo aproximado de seis meses, los recursos financieros requeridos serian cofinanciados por la empresa objeto del proceso de planificación.

Por lo anterior, la formulación del plan estratégico es importante para la Cooperativa COOPSERVIANDINA, por cuanto le permitirá introducir la cultura de planificación, proyectar una ruta de desarrollo empresarial y social, partiendo del conocimiento de su situación actual con respecto a los factores externos, interno de competitividad de la institución; establecer instrumentos de seguimiento y control de la gestión empresarial solidaria; brindar a su equipo de colaboradores un crecimiento personal, mediante retroalimentación continua en el proceso de planeación y estableciendo el papel que deben jugar en el cumplimiento de la misión Cooperativa.

Sera útil para otras Cooperativas del sector, como modelo practico, que permita sensibilizar a miembros directivos, administradores y socios de la organización solidaria, en la importancia de adoptar e implementar instrumentos adecuados de planificación administrativa, que mediante la participación de todos los actores se contribuya a alcanzar el logro de una gestión cooperativa de una manera eficiente, como camino para el logro de sus objetivos económicos y sociales.

Por último el plan estratégico es importante para sus autores porque les permite consolidar un proceso de formación profesional, aplicando los conocimientos adquiridos en un caso real; se obtendrá experiencia laboral, mediante el desarrollo de metodologías y el fomento de la planificación en el sector cooperativo; la realización del proyecto dará fin a una etapa académica y brindara oportunidades para el desarrollo de nuevos proyectos. Todo lo anterior aportara al desarrollo personal de los autores.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Formular un plan estratégico para la Cooperativa Multiactiva de Servicios COOPSERVIANDINA para la vigencia 2014-2017, que establezca estrategias para garantizar la estabilidad y el crecimiento de la organización en el largo plazo.

1.3.2 Objetivos Específicos

Realizar el análisis del entorno de la Cooperativa e identificar las oportunidades y Amenazas.

Caracterizar el sector cooperativo para conocer el desempeño y competitividad de la Cooperativa.

Realizar un estudio de referenciación con otras Cooperativas Multiactivas con sección de aportes y crédito e identificar los factores claves de éxito.

Realizar el análisis interno de la Cooperativa e identificar sus fortalezas y debilidades.

Realizar el análisis estratégico (DOFA).

Formular el direccionamiento estratégico: visión, misión, objetivos, estrategias y estructura.

Formular el plan de acción gerencial y los indicadores de control.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Planeación Estratégica

Para Prahalad y Hamel (1990), citados en Stonehouse y Pemberton (2002, p.1) “varios términos son usados ambigua y alternativamente en la literatura relacionada a la estrategia, resultando en una falta de distinción entre los conceptos de administración estratégica, pensamiento estratégico, aprendizaje estratégico y planeación estratégica”.

De acuerdo con Mintzberg (1997), es importante diferenciar a las estrategias de las tácticas. Las primeras, normalmente están en todos los niveles de la organización y generalmente son a largo plazo. La diferencia entre ambas radica en la perspectiva del líder. Las segundas son lineamientos a corto plazo, ajustables y se enfocan a lograr metas muy específicas. Es decir, lo que parece una táctica al director general para un mando medio es una estrategia.

“Administración estratégica puede ser conceptualizada como un conjunto de teorías y estructuras soportadas por herramientas y técnicas, diseñadas a asistir a administradores de organizaciones en pensamiento, planeación y acción estratégicamente. Un plan para el futuro”³

Pensamiento estratégico, por otro lado relaciona a la visión del futuro desarrollada por un líder organizacional, requiriendo de administradores que piensen más allá de las operaciones día a día, sino en un desarrollo a largo plazo como "un intento estratégico" para los negocios (Ibídem).

Para Zabala (2005), en las cooperativas y demás formas asociativas y solidarias un plan estratégico consiste en la determinación de las políticas o guías globales de desarrollo institucional a largo plazo y de los objetivos socio-económicos básicos que han de conducir las acciones hacia el cumplimiento del objeto social.

Una de las razones más importantes para planear estratégicamente, es que por medio de ella, se puede evitar el desperdicio de recursos. Para Morrissey (1996, p. 79), "Es un proceso para determinar la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión".

Un plan estratégico debe estar diseñado a las necesidades y objetivos de cada organización, de allí que se defina como: “el plan de la administración que está conduciendo sus operaciones, atrayendo y satisfaciendo a los clientes, compitiendo con éxito y mejorando objetivos organizacionales.”(Thompson y Strickland III, 2003, p.3).

³ Mintzberg, H., y Brian, J., y Voyer, J. (1997). El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos. México. Prentice Hall.

La estrategia debe tomar en cuenta el ambiente de la empresa el proceso de asignación de recursos (Clayton, 1997). Por otro lado, O'Regan y Ghobadian (2002) afirman que la planeación estratégica se enfoca en la dirección de la organización y en las acciones necesarias para mejorar los resultados de la organización.

“Una estrategia refleja las decisiones tomadas por la alta Gerencia entre los diferentes caminos de acción, compromisos organizacionales, productos, mercados, así como los enfoques de competitividad. Los objetivos se logran a través de la estrategia. De allí que las empresas se pregunten constantemente, ¿en qué consiste mi propia estrategia?

Las estrategias de la compañía, deben estar basadas en las siguientes variables: cómo puedo hacer crecer mi negocio, cómo competir contra los rivales, cómo responder a los cambios en el ambiente, cómo administrar óptimamente cada área funcional del negocio y, por último, cómo puedo lograr todos mis objetivos.”⁴

Mintzberg et al. (1997, p.7) “proporciona unas definiciones útiles con el propósito de lograr claridad. Una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Las metas (u objetivos) establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados.

Las políticas son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción. Estas reglas muchas veces toman la forma de decisiones de contingencia para resolver los conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos. Los programas especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos. Las decisiones estratégicas son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz.”

2.2 Tipos De Estrategia

Para Mintzberg (1997), quien elabora su propia definición sobre el contraste entre el la acción y el análisis. Trata de concebir a la estrategia de cuatro formas:

- Intención estratégica: Se debe hacer un énfasis en la reflexión previa.
- Estrategia realizada: Concibe a la estrategia como una serie convergente de todas las medidas que ha tomado la empresa.
- Estrategia deliberada: Se emplea cuando la empresa planea metas y trabaja en su realización. Ha logrado una parte de ellas.

⁴ Thompson, A, Jr., y Strickland III, A. (2003). Strategic management, concepts and cases. Ed. 13. Estados Unidos. McGraw-Hill Irwin.

- Estrategia emergente: Cuando la empresa es consistente en sus acciones, en actos que no han sido previstos formalmente.

“La estrategia debe considerar a todos los miembros de la organización, con el firme propósito de que todos los recursos humanos se comprometan con la organización. Además de desarrollar un plan de acción a largo plazo coordinado, integrado y consistente facilitando la adaptación de la empresa a los constantes cambios del ambiente” (Lorange y Vancil, 2000).

Quinn (citado en Mintzberg et al, 1997: 5), “proporciona una lista de criterios para las estrategias efectivas:

1. Establecer objetivos claros y precisos
2. Conservar la iniciativa
3. Concentrarse (un mando superior establece un punto focal contundente)
4. Tener flexibilidad
5. Contar con un liderazgo coordinado y comprometido
6. Sorprender
7. Ofrecer seguridad (proteger los recursos, contar con un buen sistema de inteligencia).”

Porter (1985, p.11) citado en Mintzberg (1997, p.109), “argumenta que sólo existen dos tipos básicos de ventajas competitivas que las empresas pueden poseer: la de bajo costo y la de diferenciación.

Éstas se combinan con el alcance de las operaciones de una empresa (los rangos de los segmentos del mercado seleccionado) para producir tres estrategias genéricas y alcanzar el logro de un desempeño superior a la media en una industria: el costo del liderazgo, la diferenciación y el alcance, básicamente muy limitado”, como se puede apreciar en la tabla N° 2:

Tabla 2. Ventaja Competitiva

Objetivo Amplio	1. Liderazgo en Costos	2. Diferenciación	Alcance
Objetivo Limitado	3. Enfoque en Costos	4. Enfoque en diferenciación	Competitivo

Fuente: Porter (1985), citado en Mintzberg (1997) El proceso estratégico, conceptos.

2.3 Estrategias Alternativas

Tabla 3. Diseño de Matriz DOFA.

		Mirar Dentro	
		Fortalezas	Debilidades
Mirar Fuera	Objetivo Amplio	Estrategia agresiva	Estrategia revitalización
	Objetivo Limitado	Estrategia de diversificación concéntrica, o de búsqueda de oasis o diversificación	Estrategia trinchera, enajenar o liquidar

Fuente: Tomado de documentos de trabajo del Profesor Benjamín Betancourt (1.995).

Al diseñar una estrategia, los administradores utilizan matrices para detectar las relaciones entre las variables más importantes. Una de ellas es la matriz FODA. Ésta es un marco conceptual para analizar sistemáticamente la interrelación entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización (Koontz y Weihrich, 1998).

2.4 Ventajas para su Aplicación en las Pequeñas y Medianas Empresas

“Los elementos de formulación de una meta, el desarrollo de competencias distintivas, la determinación de las relaciones de autoridad, el desarrollo de recursos y la implementación de monitoreo reciben más atención efectiva cuando los pequeños negocios se emplean en una estrategia formal”⁵

Para Thompson y Strickland III (2003), en las empresas de hoy existe la necesidad de cómo administrar de una forma proactiva los negocios de la compañía. Si no se tiene una estrategia, entonces los administradores no tienen planeado su campo de batalla para hacer los negocios. Es decir no han logrado identificar una ventaja competitiva, no tienen un plan para satisfacer las necesidades de sus clientes o mejorar los resultados de los bienes que ofrecen.

Segundo, hay una necesidad por enfocar los esfuerzos y decisiones de las diferentes áreas funcionales, departamentos, administradores y grupos dentro de la coordinación, para que todas trabajen en armonía, y logren una actitud de compromiso con la empresa.

⁵ 4 O'Regan, N., y Ghobadian, A. (2002). Effective strategic planning in small and medium sized firms. Management Decisión, 40, 7, 663-671.

Según Morrissey (1996), el planteamiento de una estrategia clara es importante porque ésta:

- Le ayuda a tomar decisiones acertadas, de acuerdo a la visión de la empresa.
- Le ayuda a evitar tendencias que podrían tentarlo a equivocarse en el camino.
- Refuerza la misión y la visión.
- Los conduce a llegar a arreglos de ganar-ganar entre todos los miembros de la organización.
- Aumenta el ingreso sobre la inversión.

2.5 Barreras para su Aplicación

“Estudios pilotos confirmaron ocho barreras principales de las cuales cinco pueden ser categorizadas como internas:

1. Comunicación inadecuada.
2. Toma mucho tiempo aplicarla.
3. Una ligera caída en las capacidades del empleado.
4. Todas las metas de estrategia no fueron bien entendidas por el todo el equipo.
5. La coordinación de implementación no fue suficientemente efectiva.

Y las tres externas

1. Las crisis distrajeran la atención de la puesta en práctica
2. Problemas imprevistos externos
3. Factores externos impactan en la implementación” (O’Regan y Ghobadian, 2002:5).

Muchas empresas trabajan de acuerdo a lo que les ha dejado más ganancias, y en distintas ocasiones, el miedo que se tiene para implementar la estrategia en su organización se debe a la creencia de por qué cambiar, si estoy ganando grandes utilidades, por hacer lo que siempre he hecho.

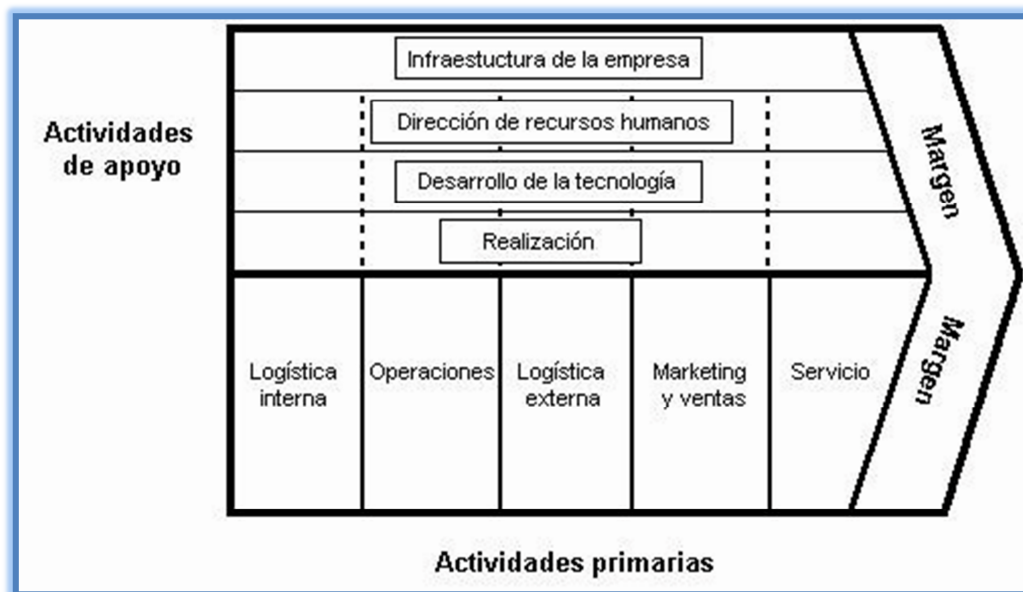
De acuerdo con Varyam y Kraybill (citados en O’Regan y Ghobadian, 2002), algunas pequeñas y medianas compañías son de propiedad familiar o bien es artesanal, es decir sólo tienen un dueño y éste es el alma del negocio. Lo cual es un factor crítico para la implementación de la planeación estratégica. La estrategia es el método por el cual los problemas del negocio pueden ser enfrentados óptimamente, así se tenga una planeación formal e informal.

2.6 Diseño de Estrategias para las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME'S)

“El crear una buena estrategia y sobre todo aplicarla con éxito en todas las áreas de la organización, muestra la confiabilidad que ha desarrollado la Gerencia en sus operaciones. Sin embargo, una buena estrategia combinada con una buena ejecución de estrategia no va a garantizar que la empresa no tenga problemas no previstos. La esencia de hacer una buena estrategia es construir una organización capaz de generar resultados acertados al desafiar problemas, potentes competidores, una imprudente demora o costos sorpresas”. (Thompson y Strickland III, 2003).

Ante esta situación, es conveniente utilizar la cadena de valor de las empresas creada por Michael Porter (1985 citado en Thompson y Stricklan III, 2003), para examinar los caminos más viables para que la empresa logre una ventaja competitiva, ver Gráfico 1.

Gráfico 1. Cadena de Valor



Fuente: Thompson, A, Jr., y Strickland III, A. (2003). Strategic Management, concepts and cases. Ed. 13. Estados Unidos. McGraw-Hill Irwin.

En ésta todas las actividades de las empresas están divididas en nueve categorías, de las cuales cinco de ellas son llamadas actividades primarias. Éstas son la logística interna que se encarga de la recepción de materias primas, almacén, inventario y control; las operaciones transforman las entradas en productos terminados; la logística externa distribuye a éste; la mercadotecnia y ventas las cuales inducen y facilitan la compra de estos productos sobre los consumidores y el servicio que mantiene el valor del producto después de la venta (Ibídem).

Las otras cuatro tareas son llamadas actividades de soporte. Las compras se encargan de adquirir las materias primas y demás suministros; la tecnología desarrolla el know-how y procedimientos; la administración de recursos humanos se encarga de seleccionar, promover, evaluar y recompensar el desarrollo de éstos y por último, la infraestructura de la compañía se encarga de todas las tareas de administración como son las finanzas, planeación, aspectos legales, calidad y contabilidad.

Desde el principio en los procesos de elaboración de una estrategia, los administradores de las compañías necesitan plantearse un conjunto de preguntas: "¿cuál es nuestra visión para la compañía?, ¿hacia dónde va la compañía?, ¿cuál será su futura tecnología - producto y enfoque del cliente?, ¿qué tipo de empresa nosotros queremos llegar a ser?, ¿cuál es la situación de la industria y que queremos lograr en cinco años?"(Thompson y Strickland III, 2003, 6).

Para Hax y Majluf (1996) el plan estratégico se debe realizar de acuerdo a las áreas funcionales del negocio como son recursos humanos, tecnología de producción, producción, mercadotecnia y finanzas.

Para iniciar la estrategia se debe realizar la misión y visión de la empresa con el objetivo que todas las estrategias estén basadas en éstas. Cada área funcional trabaja con diversos elementos que le proporcionan valor a la cadena productiva (Ibídem).

Para desarrollar la estrategia de recursos humanos es necesario seleccionar y promocionar el flujo de personal a través de la organización; evaluar los resultados del desempeño de cada individuo dentro de la organización; proporcionar adecuadas recompensas y demás elementos que motiven al personal; proporcionar el apoyo necesario a los recursos humanos para su desarrollo de carrera y por último, establecer relaciones de mutua ayuda entre recursos humanos y altos mandos para desarrollar un agradable clima laboral (Hax y Majluf, 1996).

Es necesario para desarrollar la estrategia de tecnología considerar que por medio de ésta las organizaciones pueden lograr una ventaja competitiva. Ésta debe de responder a los requerimientos tecnológicos del ambiente, aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas, reforzar las fortalezas y eliminar debilidades de la organización (Ibídem).

Por otro lado, es importante reconocer que el área de producción es la parte vital de toda empresa porque produce bienes, y todo lo que se realiza en esta área esta interconectado con las demás áreas funcionales. En esta área es importante también tomar en cuenta la relación con proveedores, tecnología en procesos, administración de recursos humanos e infraestructura (Hax y Majluf, 1996).

En el área de mercadotecnia la clave para desarrollar la estrategia radica en entender y cubrir las necesidades del cliente. Además incluye la logística de

distribución y los servicios post-venta, precios estratégicos, análisis de mercado, promoción y publicidad y el desarrollo de nuevos productos (Ibídem).

Por último en el área de finanzas, su estrategia debe estar enfocada en medir económicamente los resultados de la organización. Ésta analiza el financiamiento a largo plazo, los riesgos del negocio, la administración del capital de trabajo, impuestos, alianzas o adquisiciones de la compañía, entre otros (Hax y Majluf, 1996).

2.7 La Cooperativa una Forma Organizacional y Administrativa Particular

Para Dávila (2004), El cooperativismo se enmarca dentro de una corriente de pensamiento que plantea un cambio en el paradigma organizacional y Gerencial. Esta corriente recoge al menos tres visiones que se están produciendo en el continente americano. La primera, referida a la visión de la ventaja cooperativa que plantea la construcción de un paradigma particular alrededor de la gestión estratégica cooperativa (Ramírez, 2002); la segunda, que corresponde a la visión de la organización alternativa que se refiere a la propuesta de un modelo sistemático de una organización democrática y participativa (Rothschild y Whitt, 1988); una tercera, la vertiente empírica que realiza estudios de caso con la idea de desarrollar una corriente de pensamiento que va tras la búsqueda de una alternativa a la concepción clásica de la administración (Echeverri, Chanlat Y Dávila, 1996); Con base en estas vertientes se construye una propuesta teórica que sustenta la idea de la cooperativa como una organización diferente que desarrolla un estilo Gerencial particular y propio.

El aporte de la teoría de las organizaciones ha sido la consideración de la organización como un sistema socio-estructural y cultural, dando cabida por lo tanto, al carácter social de la actividad empresarial. Una visión que va más allá de comprender a la empresa como la “caja negra tecnológica”, o como sólo “un sistema técnico y procedimental (la empresa económica productiva)” (C. Dávila, 2003). Es una visión que considera a la organización y a la empresa como un “sistema social abierto en constante interacción con la sociedad” en la que se teje un conjunto de relaciones sociales entre los agentes que la componen (C. Dávila, 2002), situación que permite reafirmar el carácter social de la actividad empresarial, con base en lo cual se puede concluir que la cooperativa es más que una empresa, es una organización y que la cooperativa, como cualquier organización, debe concebirse no solamente como un sistema tecno-procedimental sino como un excelente ejemplo de lo que significa el concepto de organización.

Por lo tanto, un rasgo común para identificar a las cooperativas es considerarlas como una organización, entendiendo este concepto de la manera anteriormente planteada. El uso de este concepto permite describir la complejidad que representa la cooperativa, facilitando su definición como la conjunción de la asociación de personas con la empresa económica, que tiene un doble objetivo económico y social, donde el excedente económico es el medio y no el fin y se

distribuye al asociado de acuerdo al uso de los servicios. Bajo este concepto es posible concebir a la cooperativa como escuela o taller de desarrollo de habilidades y capacidades sociales, organizacionales, empresariales, Gerenciales, políticas y productivas (R. Dávila, 2002).

Como plantean otros autores, cuando se define la cooperativa como una organización es posible entender la dinámica de los procesos participativos y de la responsabilidad social que implica su acción empresarial. Implica un determinado modo de vinculación social entre individuos y grupos. (Klisberg, 1990) y (Bastidas, 2004).

Una segunda aproximación conceptual busca establecer los límites y los aspectos que caracterizan e identifican a la cooperativa como una forma organizacional diferente y como un estilo de gestión particular. Esta idea está enmarcada en una corriente teórica que propone un modelo de organización alternativo al modelo burocrático. Esta corriente propende por un modelo sistemático de organización democrática y participativa que puede ser considerada como “una manera diferente de hacer las cosas” (Rothschild y Whitt, 1988).

En esta corriente de pensamiento se busca construir un modelo organizacional en el cual el control descansa en los asociados, quienes pretenden, tanto objetivos económicos como sociales y buscan que los procesos de toma de decisiones estén basados en la democracia participativa.

Es un modelo de democracia participativa viable, en el cual se desea remplazar las prácticas jerarquizadas y burocráticas por prácticas democráticas y participativas en las que se ejerza el poder de una manera diferente, puesto que no es una empresa de capital y el principio que convoca es la propuesta del ser “humano por encima del dinero”. Pudiéndose, entonces, de esta manera afirmar que la cooperativa es una empresa de carácter humanista.

Son organizaciones diferentes a las tradicionales, ya que en éstas el capital es el factor primordial en el manejo del poder. En las organizaciones alternativas la jerarquía no se establece según la manera convencional, sino que, por el contrario, se busca que el colectivo gobierne, gestione y dirija la organización, buscando que la autoridad delegada sea asumida por éste.

A su vez, las organizaciones alternativas o colectivas están motivadas por el deseo de construir la democracia participativa directa a nivel organizacional en empresas económicas y por la idea de que, algún día, se logre una sociedad más democrática y justa.

Otra característica importante de estas organizaciones se refiere a que son la manifestación de un movimiento social y están orientadas hacia metas de cambio social o personal. Esta corriente de pensamiento plantea que las organizaciones alternativas se diferencian de las organizaciones tradicionales en ocho dimensiones: autoridad, reglas, control social, relaciones sociales, contratación y

ascenso de empleados, estructura de incentivos, estratificación social y diferenciación. En definitiva, están basadas en principios de organización económica y política que constituyen una alternativa al poder corporativo concentrado del capital o al poder centralizado del socialismo.

Dentro de esta corriente se puede incluir aquel pensamiento que considera que existen unas organizaciones que son sistemas de alta confianza, solidaridad y reciprocidad en contraposición a aquellas organizaciones entendidas como sistemas competitivos, individuales y egocéntricos, típicas del mundo capitalista. (Perrow, 1991).

Se comparte la idea que existen elementos que permiten plantear la diferencia entre uno y otro tipo de organización. Estos elementos son los principios y valores que contiene la doctrina cooperativa y se considera que este hecho marca diferencias en relación con otras organizaciones regidas por la idea de maximizar la ganancia.

En la definición que la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) aprobó en el Congreso de Manchester (1995) en su Declaración sobre la identidad cooperativa, que considera que:

“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática” (ACI, 1996).

2.8 La Planeación Estratégica Aplicada a Organizaciones Cooperativas

El ejercicio de planificación en el sector solidario ha sido marcado por dos vertientes, la de la *pastoral brasileña* y la del *desarrollo humano*, surgida de la experiencia comunitaria de los países andinos. El proceso de planificación adelantado busca generar desarrollo humano a través de una intensa planificación participativa (Zabala, 2005).

Teniendo en cuenta que la teoría y metodología de la planeación estratégica ha sido concebida para las grandes corporaciones capitalistas, se hace necesario considerar variables y conceptos establecidos en la doctrina solidaria para que a través de la implementación metodológica no se afecte la razón de ser de las organizaciones cooperativas.

Para Zabala (2005), alcanzar una autentica y adecuada gestión cooperativa, asociativa y solidaria implica determinar la marcha de las operaciones: es necesario asegurarse de que la acción va a permitir alcanzar los resultados deseados. En tal sentido, es necesario recordar que la responsabilidad del buen administrador no solo es de tipo económico, sino que es fundamentalmente de tipo social. Esta posición reafirma lo expuesto en el párrafo anterior en el sentido,

estableciendo que el administrador del sector solidario no puede perder su perspectiva social en busca de objetivos económicos.

Según Zabala (2005), La planificación estratégica tiene como propósitos específicos en el ámbito de las organizaciones cooperativas, asociativas, solidarias y similares.

1. Establecer una estructura autentica y adecuada a las necesidades de estas organizaciones.
2. Obtener suficientes recursos humanos, físicos, económicos o de otro tipo que contribuyan al cumplimiento del objeto social; pero a su vez, definir los mecanismos de utilización racional de los mismos.
3. La planificación dirige hacia el establecimiento de procesos agiles, eficientes y actualizados.
4. Se propone otorgar y desarrollar racionalmente los servicios y programas de la organización; y
5. Con esta función se definen con precisión los objetivos, proyectos y programas que se quieren alcanzar y ejecutar mediante la acción institucional.

En el mundo de la cooperación, se acepta que son los órganos sociales quienes tienen el más alto nivel de responsabilidad en la planificación de las actividades de su entidad. Las actividades, particularmente relacionadas con los procesos asociativos y con los objetivos de suma significación para el desarrollo, deben ser tarea primordial y especifica del Consejo de Administración o el órgano que haga sus veces. Sin embargo, deben confiar a los técnicos administradores la elaboración de planes concretos con base en los objetivos estatutarios y las políticas trazadas por los propios organismos sociales; de esta manera, se debe asegurar el apoyo del administrativo Gerencial en su ejecución y evaluación (Zabala 2005).

Un aspecto de extrema importancia tiene que ver con la participación del mayor número de personas en el proceso de formulación de los planes. Mucho más en las entidades de cooperación, las cuales por su naturaleza, son participativas (Zabala 2005).

3. PROCESO ESTRATÉGICO, METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS

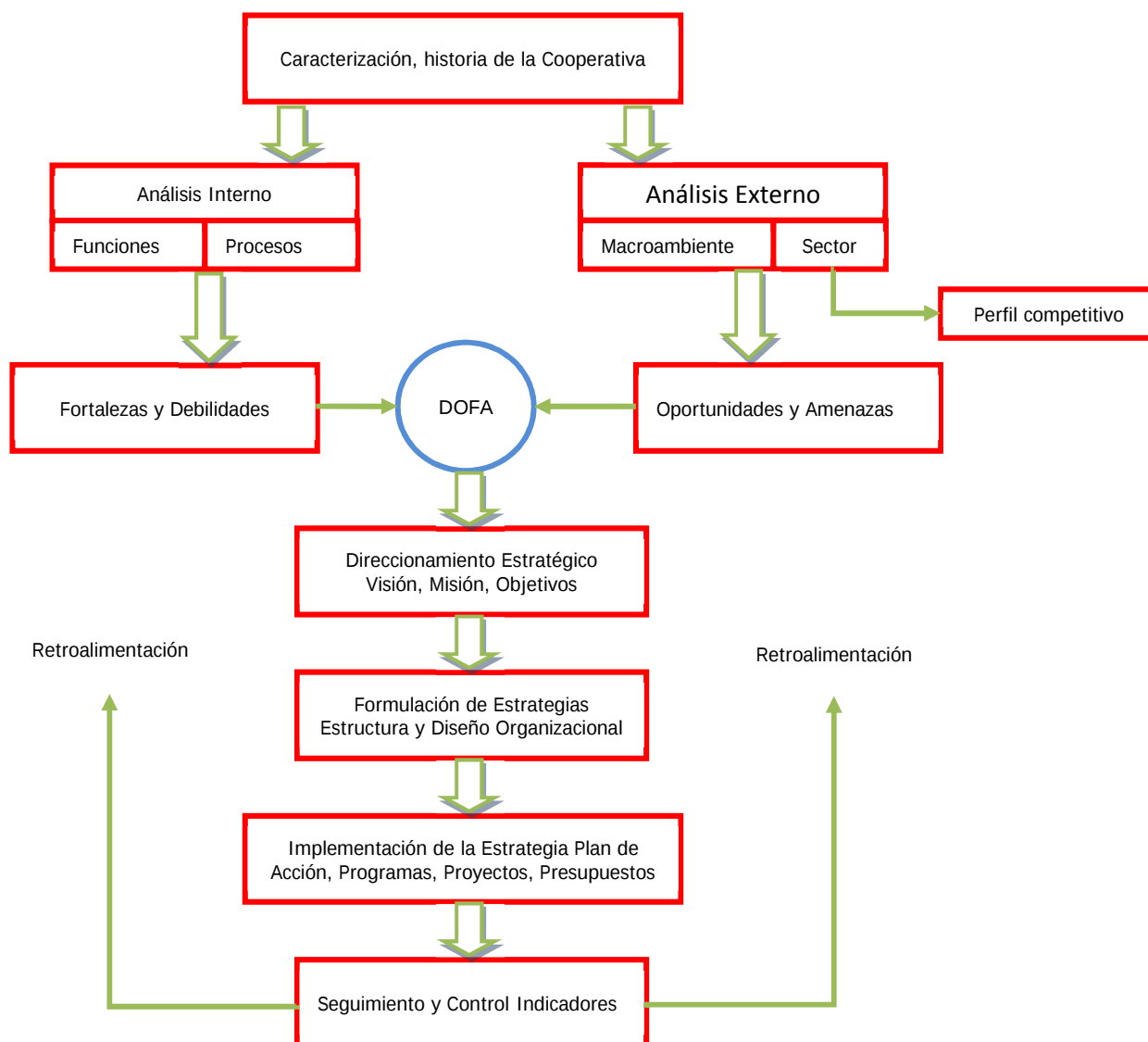
La investigación a ejecutarse consiste en un estudio de caso de la Cooperativa Multiactiva de Servicios COOPSERVIANDINA, el cual se abordará principalmente con el desarrollo de un estudio descriptivo que permita medir con gran precisión variables que influyen en el desarrollo de cada una de las fases del proceso de planeación estratégica, teniendo como objeto de estudio las variables internas y externas de la Cooperativa, en diferentes contextos. A continuación se describirá la metodología a emplearse de una manera más detallada:

La metodología a emplearse estará basada principalmente en la guía práctica de planeación estratégica publicada por la profesora Martha Pérez Castaño, de la Universidad del Valle; sin embargo, considerando que la organización a la cual se le formulara el plan estratégico pertenece al sector solidario, se consideraran aspectos metodológicos propuestos por el profesor de la Universidad Cooperativa de Colombia Hernando Zabala Salazar en su guía de planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas de trabajo.

En el grafico 2 se muestra esquemáticamente el modelo a emplearse para el desarrollo del presente plan estratégico y los diferentes componentes del proceso a seguir. Esos componentes son:

- Caracterización e historia de la Cooperativa.
- Análisis externo.
- Referenciación y perfil competitivo.
- Análisis interno.
- Análisis estratégico DOFA.
- Direccionamiento estratégico.
- Implementación estrategia y plan de acción.
- Seguimiento y control.
- Retroalimentación.

Gráfico 2. Proceso Estratégico



Fuente: Tomado de documentos de trabajo del Profesor Benjamín Betancourt (1.995).

Caracterización e historia de la Cooperativa

Se describen las principales razones y factores que dieron origen a la cooperativa, los cambios generados y el impacto en su desarrollo. Se busca tener una visión general del desempeño de la organización para entender su situación presente y orientar su futuro.

Análisis externo de la Cooperativa

El análisis del entorno de la cooperativa comprende dos ámbitos: el estudio del

macroambiente y el análisis sectorial.

El análisis del macroambiente: Un factor distintivo de los enfoques de planificación modernos es su orientación externa, entendiendo ello como las fuerzas que influyen e inclusive determinan el comportamiento de la cooperativa. Son fuerzas de carácter global, regional y local, así como factores geofísicos, económicos, sociales, culturales, demográficos, jurídicos, políticos, institucionales, ambientales y tecnológicos.

El análisis del macroambiente se desarrollara mediante el análisis de información secundaria, revisando documentación existente en los portales institucionales tales como: DANE, Ministerios de Hacienda, Trabajo, Medio Ambiente y Comunicaciones y Superintendencia Solidaria.

El análisis del sector: Hace referencia al entorno de la cooperativa y el grupo de organizaciones que prestan servicios similares o complementarios, identificando la actividad socioeconómica o cultural en la cual actúan.

El análisis del sector se desarrollara mediante el análisis de información secundaria recolectada en las entidades de apoyo y control del sector solidario a nivel nacional, entiéndase: CENICOOP, CONFECOOP, Superintendencia Solidaria, Cámara y Comercio.

Referenciación y perfil competitivo

La referenciación permitirá comparar la cooperativa en su desempeño, referenciándolas con otras de la misma actividad. En este caso se medirán productos, prácticas y prestación de servicios de cooperativas reconocidas o líderes en diferentes segmentos para conocer el perfil competitivo de la cooperativa objeto de estudio.

En este punto se empleara como herramienta de análisis el benchmarking, determinando los factores claves de éxito y recolectando la información mediante visitas a cada una de las cooperativas a referenciar, también se realizara un análisis de información secundaria de la rendición realizada por las cooperativas a través de la SIGCOOP.

Análisis interno de la Cooperativa

El análisis interno comprende el conjunto de factores que determina la posición competitiva que va a adoptar la cooperativa acorde a los productos y servicios ofrecidos a fin de obtener una ventaja distintiva y sostenible. Comprende un estudio global de los procesos de trabajo, de los recursos y capacidades de la cooperativa y de su cultura. Se reconocerán las fortalezas y debilidades, aportando al análisis estratégico conclusiones sobre los recursos y capacidades del grupo para responder al entorno.

El análisis interno se realizara mediante el análisis de información primaria y secundaria, la información primaria se recolectara mediante la aplicación de encuestas dirigidas a empleados de la cooperativa y aplicación de entrevistas semi-estructuradas al personal del nivel Gerencial. Los instrumentos de recolección harán parte integral del estudio de investigación.

Análisis estratégico DOFA

El análisis DOFA es la síntesis de los diagnósticos del entorno y de la situación interna de la organización. Esta síntesis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la cooperativa y el entorno en el cual se desenvuelve.

- El diagnostico interno identifica Fortalezas (F) y Debilidades (D).
- El diagnostico externo identifica Oportunidades (O) y Amenazas (A).
- El análisis cruzado identifica las estrategias FO, FA, DO y DA.

Direccionamiento estratégico

Comprende la formulación de la visión, misión, objetivos estratégicos, estrategias y la estructura de la cooperativa:

La visión. La visión es la expresión del tipo de organización que se aspira a consolidar por parte de los miembros de la cooperativa. La visión busca comunicar la naturaleza de la existencia de la organización, en términos de sus propósitos a futuro en el ámbito de los productos y servicios ofrecidos a sus asociados, buscando un liderazgo en el sector cooperativo.

La misión. Se entiende como la razón de ser de la cooperativa, el por qué y para que fue creada.

Los objetivos generales o estratégicos. Se refiere a los logros, beneficios o resultados que se espera obtener en el horizonte de tiempo planteado y que comprometen el desempeño de toda la organización.

Las estrategias. Marcan el camino para lograr los objetivos propuestos. Son las vías seleccionadas entre las diferentes alternativas que se ofrecen para alcanzar la misión de la cooperativa.

La estructura. Es la forma que debe adoptar la cooperativa para poder lograr el cumplimiento de los objetivos e implementar las estrategias establecidas. La estructura expresa las relaciones formales de las personas de la organización, grupos y sistemas.

Plan de acción o implementación del plan estratégico

El plan de acción se lleva a cabo mediante la formulación y ejecución de programas y proyectos tendientes a mejorar la gestión de la cooperativa. Este requiere del establecimiento de objetivos específicos por procesos de trabajo, unidades de negocio o productos y servicios ofrecidos. La formulación del plan de acción debe derivarse del plan estratégico y por tanto su alcance debe responder al cumplimiento de los objetivos generales y las estrategias planteadas.

Seguimiento y control

La gestión de control. Es un proceso estructurado, orientado cuantitativamente y basado en la definición de estándares de desempeño para toda la organización y cada una de sus áreas, unidades y procesos. Compara los resultados planificados con los reales para medir el grado de mejoramiento.

Los indicadores. Para evaluar la gestión se requiere de un conjunto estable de indicadores considerados como claves en el seguimiento del plan de acción para el mejoramiento de los procesos, así como de los servicios y productos, que le permitan a la dirección de la cooperativa detectar y vigilar el desarrollo de los proyectos establecidos.

Retroalimentación

En los procesos estratégicos, la retroalimentación es “la acción de mandar información, desde algún punto del proceso hacia el principio de este con el objeto de reconducirlo”.

3.1 RESULTADOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

Los resultados del proceso de planeación estratégica para la Cooperativa Multiactiva de Servicios COOPSERVIANDINA, se presentan a lo largo de todo el documento, entre los capítulos 3 al 11. A continuación se describen los resultados a obtenerse en cada capítulo, de acuerdo a los objetivos y metodología propuesta.

En el capítulo 4 se hace un recuento del contexto histórico del cooperativismo y se realiza una caracterización de la Cooperativa, presentando los factores que motivaron su creación y los principales cambios ocurridos durante su existencia.

En el capítulo 5 se realiza el análisis del entorno de la Cooperativa e identifica las oportunidades y amenazas presentes en el macro ambiente, la información recogida es consolidada y valorada por medio de las guías de análisis del macroambiente, las variables claves obtenidas son analizadas en la matriz de evaluación integrada del análisis del entorno, determinando la relación con el sector, su justificación y tendencia y los impactos sobre la organización.

En el capítulo 6 se realiza una caracterización del sector cooperativo para conocer el desempeño y competitividad de la Cooperativa, consolidando los factores evaluados en una matriz de análisis estructural del sector.

En el capítulo 7 se realiza un estudio de referenciación con otras Cooperativas Multiactivas con sección de aportes y crédito, identificando los factores claves de éxito, con los cuales se elabora una matriz de perfil competitivo y se grafican los radares de valor y valor sopesado. De acuerdo a los resultados obtenidos se realizan las recomendaciones a la Cooperativa de los factores a mejorar y los que se deben mantener en buen desempeño.

En el capítulo 8 se realiza el análisis interno de la Cooperativa, identificando sus fortalezas y debilidades, la información recogida es organizada en forma de variables de acuerdo con las distintas áreas funcionales, para ser valorada por medio de las guías de análisis interno, las variables claves obtenidas son consolidadas en la matriz de evaluación integrada de la situación interna, determinando la situación actual y el impacto sobre el grupo.

En el capítulo 9 se realiza el análisis estratégico (DOFA), desarrollando cuatro tipos de estrategias combinando las debilidades y las fortalezas con las oportunidades y amenazas.

En el capítulo 10 se formular el direccionamiento estratégico, desarrollando elementos tales como visión, misión, objetivos estratégicos, estrategias y estructura.

En el capítulo 11 se formula el plan de acción gerencial, estableciendo la situación actual de cada área funcional para su intervención, se plantean objetivos a corto plazo, las actividades para el logro de dichos objetivos, se establece el cronograma, los recursos y responsables de realizar las actividades para el cumplimiento de los objetivos.

Por último en el capítulo 12 se establecen los indicadores de seguimiento y control que permitan a la Cooperativa disponer de una fuente de información adecuada para que la dirección mida la ejecución con relación a los objetivos y defina las acciones correctivas.

4. HISTORIA E IDENTIFICACIÓN DE LA COOPERATIVA

4.1 CONTEXTO HISTÓRICO DEL COOPERATIVISMO

El cooperativismo en Colombia tiene un desarrollo histórico ligado a épocas y sucesos históricos nacionales, a continuación se hará un recuento desde los orígenes del cooperativismo Colombiano hasta nuestros tiempos, expuesto en cuatro periodos que se describen a continuación:

Periodo Pre Cooperativo (1889-1929):

El cooperativismo presenta su origen en la sociedad capitalista inglesa, en la Europa del siglo XVII.

Esta etapa presenta como protagonista principal el periodo de gobierno de Rafael Núñez, iniciado en 1880, el cual genera las bases para el surgimiento del cooperativismo, en este periodo se brindan las premisas para el inicio de la “Historia Jurídica del Cooperativismo Nacional”, además de crear el Banco Nacional, adelantar la reforma fiscal y aduanera y la reforma a la Constitución Nacional en 1886. Estas reformas de corte capitalistas finalizan concediéndole vida jurídica a la Sociedad Anónima, como sociedad de capitales, coincidiendo esta época con el reconocimiento jurídico de la primera sociedad mutualista en 1889, bajo la razón social de “Asociación Mutual La Caridad”.

En esta etapa se presenta el Periodo Mutualista (1889-1929), esta etapa caracterizada por la “hegemonía conservadora” presenta como componente principal la influencia de la iglesia, la cual deja desde estas fechas una herencia ideológica marcada en dos aspectos, la conformación de las Asociaciones Mutualistas por trabajadores independientes, artesanos y ancianos y la prestación de servicios funerarios, médicos, de recreación y de seguridad social, los cuales por ser de tipo asistencial limitaron el desarrollo de las nacientes Cooperativas. Esta época del desarrollo del cooperativismo colombiano no presento ideologías del primer socialismo Oweniano y de la tradición Rochdaleana inglesa que nutrió el cooperativismo europeo, así como tampoco de la ideología librepensadora de las sociedades democráticas artesanas del siglo XIX.

Periodo del Cooperativismo de Base (1930-1959)

Este periodo se encuentra marcado por la gran depresión y la “Republica Liberal” de las grandes reformas democráticas, en este periodo se fomenta un inconveniente paternalismo e injerencia estatal. El inicio del cooperativismo de base se da propiamente con la Ley 134 de 1931 en donde se dan pautas para este tipo de empresas, acordes con los principios cooperativos clásicos aceptados por el movimiento cooperativo mundial de aquel entonces (Uribe 1978: 52).

Aunque estas empresas ya existían en el país, con la ley en mención, logran sentar las bases para iniciar su difusión y desarrollo. Es evidente que durante la primera parte del pasado siglo XX, las Cooperativas alcanzaron un pequeño crecimiento, pero después de 1960, este comportamiento cambió notoriamente al triplicarse el número de Cooperativas en 5 años. Este incremento repentino se explica, en parte, por el impulso que se le dio a las cooperativas desde la Alianza para el Progreso, iniciativa liderada por el gobierno de los Estados Unidos para restarle adeptos al comunismo que mostraba indicios de “propagarse” por la región latinoamericana.

En esta etapa se presenta el surgimiento de un cooperativismo asistencialista y de servicios, derivado del cooperativismo mutualista enunciado en la pasada etapa y de la presencia de los Estados Unidos en la vida de esta nación. El cooperativismo asistencialista y de servicios, presenta como actividad principal la línea denominada aporte y crédito y en menor grado las actividades consumo, transporte, seguros y agropecuario, siendo esta última de una débil presencia en este país a pesar de la políticas pública estatales y de los intentos de reforma agraria realizados por varios gobiernos.

Periodo del Cooperativismo de Grado Superior (1960-1979)

Esta etapa del cooperativismo presenta un proceso de integración vertical o expansión, contextualizado por perdurables hechos de nuestra nacionalidad que dejaran huella y moldearan el desarrollo del sector y los movimientos cooperativos colombianos.

En esta etapa del desarrollo del cooperativismo aparecen líneas de actividad económica como la agropecuaria, vivienda, educación formal y seguros; también aparecen las instituciones auxiliares del cooperativismo y en 1970 los grupos pre cooperativos.

El número de entidades cooperativas y la variada gama de actividades dieron paso al proceso de formación del modelo de integración vertical. Este modelo de integración sustentado en la especialización económica, estuvo antecedido de intentos frustrados en los periodos anteriores, al margen de la Ley o Decreto 1598 de 1963.

El modelo de integración concluye en la construcción de una estructura de tipo piramidal con la creación del Consejo Cooperativo Colombiano en 1979, hoy llamado CONFECOOP. Este organismo tuvo amplia representación y liderazgo en el sector transporte, así como en ahorro y crédito; situación que como era de esperarse afectó el desarrollo de las otras líneas de actividad económica, presentando deficiencias para orientar el desarrollo cooperativo hacia un verdadero sector económico moderno y una fuerza social con identidad propia.

Etapas del Financiero y emergencia del Nuevo Imaginario Solidario del Siglo XXI (1980-a la Fecha)

Esta etapa se caracteriza por el predominio de lo financiero sobre lo social y lo cooperativo, presentando su mayor auge hasta finales de los años 90. Esta equivocada concepción presentó inmejorables condiciones y mayores amenazas para sus propósitos, evidenciándose también en este periodo una radicalización del neoliberalismo.

En los años 80 surgieron diversas instituciones financieras capitalistas en Colombia, acompañadas de sonados escándalos por el control de las mismas. Es así como el sector financiero capitalista se convierte en el líder de la economía nacional, con la actividad crediticia-monetaria y con notables rasgos rentísticos. Esta actividad contagia a los organismos financieros de grado superior, institucionalizando prácticas que fracturan el modelo de integración vertical y deforman el cooperativismo financiero, bajo la figura del socio-usuario.

Esta situación fue legalizada por la Ley 79 de 1988, apareciendo para esta época los “establecimientos financieros cooperativos”, los cuales se encuentran plagiados del sistema financiero capitalista. De esta forma la denominada banca cooperativa da vida a sociedades fiduciarias, compañías de financiamiento comercial, aseguradoras, sociedades administradoras de fondos de pensiones y cesantías, así como a realizar todo tipo de operaciones financieras de mercado abierto. Todo ello conlleva a un abandono del sector cooperativo y de su nicho social tradicional.

Desde el año 2000 el cooperativismo en Colombia ha presentado cifras positivas, en el crecimiento del número de entidades, base social y empleados; uno de los fenómenos que cabe resaltar en este periodo es el crecimiento vertiginoso de las cooperativas de trabajo asociado y su posterior declive en los últimos años. Las organizaciones cooperativas actualmente se encuentran localizadas casi en la totalidad de los municipios del país, con un mayor grado de concentración en las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali y Bucaramanga.

En los últimos años se ha iniciado un proceso tendiente a la transformación del sector, lo cual ha impactado a las cooperativas con actividad financiera y de aporte y crédito, se han realizado acciones desde el aparato gubernamental tendientes a la desregularización del mercado de crédito por libranza, el cual era de manejo exclusivo del sector, además de la expedición de normas tendientes a la normalización de las entidades, esta situación ha conllevado a que las cooperativas se vean en la necesidad de adaptarse a las nuevas condiciones para dar respuesta a las nuevas exigencias del mercado y las entidades reguladoras.

4.2 PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La Cooperativa COOPSERVIANDINA nació en Febrero 3 de 1.989 por iniciativa de un comerciante, bajo el nombre de COINANDINA LTDA cooperativa integral Andina limitada, que observo en esta figura societaria una herramienta colectiva que permitía desarrollar estrategias de ventas a través de una red de distribución y aseguramiento en el recaudo de la cartera; su despegue de operaciones enfocada hacia el crecimiento económico y social de la organización solidaria solo se dio a partir de 1999 cuando fue retomada por un grupo de líderes cooperativos, quienes optaron, por realizar el cambio de cooperativa integral a cooperativa Multiactiva de servicios, bajo el nombre de Cooperativa Multiactiva de Servicio Andina identificada por la sigla COOPSERVIANDINA, promoviendo directamente las operaciones de crédito en especie y consolidando un grupo importante de usuarios de los servicios que autorizaban el descuento por nomina, mediante el mecanismo de libranza, objeto de trabajo que continua siendo la principal línea de mercado crediticio de COOPSERVIANDINA.

En este periodo la organización empresarial y sus procedimientos fueron inducidos por los proveedores, quienes definían las condiciones crediticias generando una estructura cooperativa totalmente al servicio e intereses económicos de los mismos. Esta intermediación y la colocación de su estructura interna para generar el reporte de descuentos a distintos entes públicos, conllevó a un olvido de la razón de ser de la cooperativa, “estar al servicio de los asociados”.

Esta posición de privilegio de los proveedores se fue perdiendo por diferentes factores, entre ellos, la competencia de hipermercados quienes desarrollaron mecanismos propios de colocación de créditos, y la entrada de otros operadores de crédito que establecieron mecanismos de recaudo a través de créditos directos o libranzas mediante la asignación de códigos de descuento siendo el Banco Popular el primero en entrar; las alianzas de los hipermercados con el sector financiero implementando tarjetas crediticias o cupos de crédito y recaudos a través del recibo de servicios públicos.

Para el año 2005 la Administración y el Consejo de Administración consideraron de importancia estratégica cambiar esta condición existente en la Cooperativa, decidieron en asamblea de socios fortalecerla social y patrimonialmente planteando entrar en un proceso de organización administrativa que permitiera soportar un desarrollo empresarial a nivel nacional, transformando su estrategia de colocación con la incorporación de las operaciones a sus estructuras de crédito, financieras y contables, se establece el manejo de las operaciones como propias ante las empresas operadoras de descuento, mecanismos de apalancamiento financiero mediante la cesión de cartera y operaciones de descuento de flujos de caja, ofertadas a los socios que cuentan con solvencia financiera y/o entidades del sector financiero.

A finales del año 2008 se analiza la situación social, económico y de orden público que vive el país, debido a la captación ilegal por parte de empresas que ofrecen

altos rendimientos económicos por las inversiones realizadas, situación en la cual tuvo que intervenir el Estado, emitiendo los decretos 4333, 4334, 4335, 4336, 4449, 4450 con el objeto de controlar la captación ilegal de ahorro por parte de las llamadas pirámides. Al entrar en vigencia los decretos y disposiciones del gobierno nacional que declaraban el estado de emergencia en el territorio nacional, la intervención estatal de las personas naturales y jurídicas por parte de la Supersociedades a la cual se le otorgan facultades para ordenar la toma de posesión de bienes, haberes y negocios de dichas personas, con el objeto de restablecer y preservar el interés público, se concluye que se presentaba un momento propicio que se convertiría en cacería de brujas, que el sector financiero podría aprovechar para regular cualquier tipo de operación que consideraba competencia para sus intereses argumentando la generación de riesgo de las operaciones pasivas y/o animo de prevenir en un futuro el pánico financiero.

Ante esta situación el pronóstico para el año 2009 era reservado, según analistas las cooperativas sentirán los efectos principalmente en la baja dinámica de cartera, y disminución en sus ingresos; COOPSERVIANDINA no sería ajena a este fenómeno económico y define como estrategia tener especial cuidado con las operaciones activas realizadas directamente o por sus representantes comerciales, las cuales no podrían superar el interés máximo de usura, se trabajó en el fortalecimiento institucional cooperativo presentando un cambio en la imagen visual Cooperativa, haciendo uso de herramientas tecnológicas a su alcance, adquiriendo una sede propia en la ciudad de Bogotá, haciendo apertura de las oficinas regionales y/o implementando agentes de representación comercial, en la región Valle del Cauca, Eje Cafetero, Cundinamarca, Antioquia y Santander quienes deben certificar: previa formación en el sector solidario, conocimiento de las políticas institucionales, estableciendo con ellos proyecciones en búsqueda de nuevos mercados y fortaleciendo la fidelidad del asociado con servicios especializados, adecuados a las necesidades de la base social de la cooperativa.

La Educación y la formación profesional de los colaboradores, la definición de los procesos misionales, la asignación de manuales de funcionales, la elaboración de manuales, establecimiento de políticas claras y la caracterización de procedimientos, junto con el alto compromiso de los funcionarios, directivos y asociados permitieron alcanzar los objetivos propuestos por la dirección de la cooperativa.

5. ANÁLISIS DEL ENTORNO

5.1 ENTORNO GEOFÍSICO

5.1.1 Localización

La localización de Colombia es sin lugar a dudas uno de los aspectos potenciadores de desarrollo en el país, su localización en el extremo noroccidental de Suramérica, le permite ser el único país del subcontinente con costas sobre los océanos Atlántico y Pacífico, posee una superficie terrestre de 1'141.748 km² y 928.660 km² de área marítima.

Colombia limita en su superficie terrestre con Panamá, Venezuela, Brasil, Perú y Ecuador y marítimamente con Costa Rica, Nicaragua, Honduras, Jamaica, República Dominicana y Haití, presentándose recientemente una disputa con Honduras por la posesión del área marítima localizada cerca a las Islas de San Andrés y Providencia.

“Ubicada entre los 4° de latitud sur, 12° de latitud norte y entre los 67° y 79° de longitud oeste, es una nación ecuatorial cuyo clima está determinado por los vientos alisios, la humedad y la altitud sobre el nivel del mar: a mayor altitud la temperatura es más baja.

El régimen de estaciones es bimodal y en casi todo el territorio se presentan dos períodos de lluvia —de abril a junio y de agosto a noviembre— y dos de verano.

El país disfruta de una luminosidad constante durante todo el año, con igual cantidad de horas diurnas y nocturnas”.⁶

5.1.2 Regiones Naturales

Colombia posee cinco regiones naturales con marcadas y diferentes características, tanto naturales como demográficas y culturales, estas regiones son las siguientes:

El Caribe

Esta región presenta una extensión de 1.600 km. En esta área se ubican los desiertos en La Guajira; las montañas de bosques húmedos y nieves perpetuas en la Sierra Nevada de Santa Marta, el macizo de litoral más alto del mundo (5.770 metros sobre el nivel del mar); ciénagas y sabanas en los departamentos

⁶ <http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/colombia/geografia>

de Magdalena, Cesar y Sucre; golfos con playas blancas como el de Morrosquillo; selvas en el Golfo de Urabá y los deslumbrantes paisajes del Mar Caribe.

Esta región presenta una notable riqueza natural, delimitada por los archipiélagos del Rosario y San Bernardo, el archipiélago de San Andrés y Providencia, presentando con islas y cayos que contienen bancos coralinos e islotes con manglares. A la región Caribe pertenecen los departamentos de la Guajira, Magdalena, Atlántico, Bolívar, Sucre, Córdoba y parte de Cesar, Antioquia y Chocó.

Los Andes

Esta región se encuentra caracterizada por su paisaje montañoso, contando con la cordillera de Los Andes, siendo la más larga del mundo. En esta área se encuentra ubicada la principal estrella hidrográfica del país, que presenta tres ejes montañosos, atravesando de sur a norte el territorio colombiano con una topografía quebrada, que generan un abastecimiento de recurso hídrico a los principales afluentes del país.

Estas tres cordilleras generan una gran variedad de pisos térmicos y fértiles suelos que producen una inmensa variedad de alimentos. En esta región se concentra la mayor parte de la población del país. Se localizan en esta área los departamentos de Nariño, Cauca, Valle del Cauca, Chocó, Antioquia, Risaralda, Caldas, Quindío, Tolima, Huila, Cundinamarca, Boyacá, Santander, Norte de Santander, Cesar, Arauca, Casanare, Caquetá y Putumayo.

El Pacífico

La costa Pacífica se caracteriza por ser una de las regiones más húmedas del planeta, con una pluviosidad que asciende a 10.000 mm³ al año. Esta región presenta un grado de intervención humana baja y posee una zona selvática de gran biodiversidad. Se caracteriza por sus caudalosos ríos, bahías, ensenadas, acantilados y playas bordeadas de manglares.

Esta región cuenta con las islas de Gorgona y Gorgonilla, declaradas Parque Nacional Natural, constituyen santuarios de fauna y flora. Se caracteriza por el avistamiento las ballenas jorobadas procedentes del sur del Pacífico. También cuenta con el islote de Malpelo, poseedor de una vida submarina con gran diversidad. Se encuentran localizado en esta región los departamentos de Chocó, Valle del Cauca y Nariño.

La Orinoquía

Esta región se encuentra localizada al oriente del país y llega hasta el río Orinoco en límites con Venezuela, se caracteriza por presentar un terreno llano que extiende hacia el oriente sabanas que contienen matas de monte y

bosques. La Orinoquia comprende un área de más de 230.000 km², con numerosos caños y ríos caudalosos. Cuenta con un paisaje natural admirable, donde se destaca la Serranía de La Macarena, formación montañosa de inmensa biodiversidad, donde confluyen elementos naturales de los Andes, la Amazonía y la Orinoquía. Esta región contiene los departamentos del Meta, Arauca, Casanare, Vichada y Guainía.

La Amazonía

Esta región natural hace parte de una de las mayores reservas naturales del planeta, en Colombia se encuentran localizados 400.000 km² de dicha área. Esta extensa selva, considerada el pulmón del planeta y uno de los mayores bancos genéticos de especies vegetales y animales, se encuentra habitada por diversas comunidades indígenas que conservan sus formas de vida ancestrales. A este territorio corresponden los departamentos de Putumayo, Caquetá, Amazonas, Vaupés y Guainía.

5.1.3 Recursos Naturales

Colombia es un país caracterizado por sus abundantes recursos naturales, los cuales son aprovechados para potenciar el desarrollo económico del país, con actividades que van desde lo agropecuario hasta el desarrollo del turismo ecológico y de aventura.

Los caudalosos ríos y una geografía quebrada, han facilitado la construcción de represas que aumentan la capacidad de generación de energía y agua potable.

Los pisos térmicos que permiten un gran desarrollo agropecuario, caracterizado por la variedad de productos cultivados constituyen un renglón importante dentro de la economía nacional. En las regiones planas y costeras se producen entre otros productos agropecuarios banano, plátano, caña de azúcar, arroz, algodón, soya y sorgo. En cuanto a lo pecuario se han establecido grandes hatos para la producción de cárnicos y lácteos.

El café que a pesar de su crisis aun es representativo en la economía nacional, se erige como uno de los principales productos cultivados en las cordilleras, donde también se producen flores, ambos productos de exportación, en los altiplanos se ubican los cultivos de papa, el frijol, cereales y hortalizas; las frutas tropicales, el aceite de palma, los bosques maderables, el camarón, el palmito y el espárrago, también representan un gran potencial para las exportaciones.

En el subsuelo también se encuentran fuentes de riqueza, como la mina de carbón del Cerrejón que se explota en La Guajira, con una producción anual cercana a los 50 millones de toneladas, convirtiendo a Colombia en el quinto productor mundial de carbón y el exportador más grande de carbón térmico. Actualmente se han realizado inversiones, proyectando la capacidad de producción a 70 millones de toneladas.

“En el país, hay varias cuencas sedimentarias que contienen yacimientos de hidrocarburos. Se han encontrado reservas de petróleo de 1.8 billones de barriles en el valle del río Magdalena y en el piedemonte de la Cordillera Oriental, donde se extraen crudos que están entre los más livianos del mundo. En la actualidad, hay una producción de 540.000 barriles diarios que además de suplir la demanda nacional alcanzan para exportar. Las reservas de gas natural, fuente de energía limpia y barata para el consumo doméstico e industrial, ascienden a 6.8 gigapies cúbicos. Como fuentes alternas de energía se empiezan a utilizar el aceite de la palma africana y el bagazo de la caña de azúcar para la fabricación de biocombustible, así como la energía solar y eólica.

Una de los mayores potenciales del país es su biodiversidad. Colombia ocupa el segundo lugar en el mundo después de Brasil, con tan sólo una cuarta parte de su territorio. Ello le permitirá en el futuro un gran desarrollo en los campos de la medicina y la producción de alimentos.

No obstante su riqueza en recursos naturales, la principal fortaleza del país es nuestro capital humano, puesto que más de la mitad de la población es menor de 25 años. La fuerza laboral es una de las más calificadas y competitivas, con un costo diez veces inferior al de los países desarrollados.

El nivel de competencia de los profesionales es comparable al de los países desarrollados. Un estudio realizado en 2003 por la ONU le da a Colombia el segundo lugar entre 30 países con poblaciones superiores a los 20 millones de habitantes. La participación de la mujer es de las más importantes de América Latina. La ley estipula que por lo menos el 30% de los cargos en el sector público deben ser desempeñados por mujeres.

El 60% de la población es mestiza, el 20% de ascendencia europea, el 5% afrocolombianos, el 13,5% mezcla de africanos e indígenas y el 1,5% indígenas puros. La diversidad ha generado un pueblo inteligente y laborioso, con gran riqueza cultural y un elevado nivel de educación: su tasa de alfabetismo supera el 92%.

El gasto público en educación y salud es uno de los más significativos de América Latina: el índice de desarrollo humano de la ONU ubicó a Colombia en 2006 en el puesto 70”.⁷

5.1.4 Desarrollo Urbano

Colombia tiene una concentración demográfica del 70% de la población en las aéreas urbanas, habilitando polos de desarrollo regional en más de 30 ciudades que cuentan con una población superior a los cien mil habitantes.

⁷ <http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/colombia/geografia>

Las principales ciudades del país cuentan con características potenciales para el desarrollo. Bogotá la capital y sede del gobierno, es una urbe moderna y dinámica que alberga casi siete millones de habitantes, localizada en un altiplano, posee tierras fértiles dedicadas a la producción lechera y al cultivo de flores de exportación. Medellín se ubica en medio de un valle rodeado de montañas, cerca de las regiones agrícolas y mineras de Antioquia, se distingue como principal productor de textiles y confecciones. Cali rodeada por el fértil valle del río Cauca, cubierto por enormes extensiones de caña de azúcar y sede de diversas multinacionales que abastecen la región andina. También se destacan Barranquilla con un importante puerto sobre el río Magdalena, Cartagena y Santa Marta en la costa del Caribe; Manizales, Pereira y Armenia en el Triángulo del Café; Bucaramanga y Cúcuta en el nororiente y Neiva e Ibagué en el Valle del Magdalena.

5.1.5 Infraestructura de Servicios

Como medio que permite habilitar el uso de los recursos naturales y las ventajas de su estratégica posición, el país se encuentra desarrollando importantes proyectos de infraestructura que le permitirán tener un desarrollo sostenido y comenzar a competir eficientemente en los mercados internacionales.

“Transporte aéreo

Colombia cuenta con ocho modernos aeropuertos internacionales que reciben aerolíneas de América Latina, Norteamérica y Europa. La accidentada topografía ha impulsado el desarrollo del transporte aéreo doméstico, con una de las redes de rutas más densas de América Latina, a través de más de 587 aeropuertos que comunican las regiones apartadas con el resto del país.

Transporte marítimo

Como parte de la política de apertura hacia los mercados internacionales se han privatizado y modernizado los cuatro puertos principales: Buenaventura en la costa Pacífica y Barranquilla, Cartagena y Santa Marta en el litoral Caribe. Hay otros puertos especializados en la exportación de carbón, banano y petróleo y un muelle turístico para cruceros en Cartagena de Indias.

Transporte terrestre

La red de carreteras hoy cuenta con más de 145.000 km de vías que conectan las principales ciudades con los puertos marítimos, Venezuela y Ecuador, hacia donde se desplazan líneas de buses y de carga. También se proyecta la Vía Panamericana que uniría a Colombia con Panamá y se construye la Marginal de la Selva que conectará a Colombia con Venezuela, Ecuador y Perú por el piedemonte de los Andes. Hay 3.140 km de vías férreas en reconstrucción y dos líneas que transportan carbón a puertos privados.

Telecomunicaciones

Colombia ha modernizado sus telecomunicaciones. Hoy posee una moderna red digital de telefonía satelital y microondas y troncales de fibra óptica que cubren el país con millones de líneas fijas, servidas por 29 operadores locales y tres operadores nacionales de larga distancia. El país tiene cinco redes de telefonía celular con 28,5 millones de móviles y más de 7 millones de usuarios de Internet a junio de 2007.

Energía eléctrica

Con una capacidad de generación de 13.6 Gwh., tanto hidroeléctrica como termoeléctrica, cubre más del 90% de la población, con un sistema de interconexión de redes que le permite utilizar plenamente su capacidad de generación para asegurar un fluido eléctrico estable y un excedente para exportar.

Gas natural

Se ha fomentado el uso de una fuente económica de energía mediante la explotación de las gigantescas reservas de gas natural y la construcción de una red de gasoductos que ha permitido un incremento en el consumo a un ritmo de 10% anual y cubre el 77% del mercado residencial potencial.

Igualmente, en octubre de 2007, se inauguró el gasoducto transguajiro Ricaurte, de 225 km de largo, para exportar gas a Venezuela. Este proyecto abre el camino para una mayor utilización de la infraestructura de transporte subregional de gas”.⁸

⁸ <http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/colombia/geografia>

5.1.6 Guía de Análisis del Entorno Geofísico

Tabla 4. Ficha de Entorno Geofísico⁹

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
La Cooperativa presenta las siguientes variables en cuanto al entorno geofísico:					
Localización geográfica (puertos sobre el pacifico y el Caribe).	O			X	
Regiones naturales (desarrollo diferenciador).	A		X		
Recursos naturales (pisos térmicos).	O			X	
Desarrollo urbano (concentración del 70% de la población en área urbana).	O				X
Infraestructura (infraestructura de servicios).	O				X

Fuente: Elaboración propia

5.2 ENTORNO SOCIAL

5.2.1 Mercado Laboral

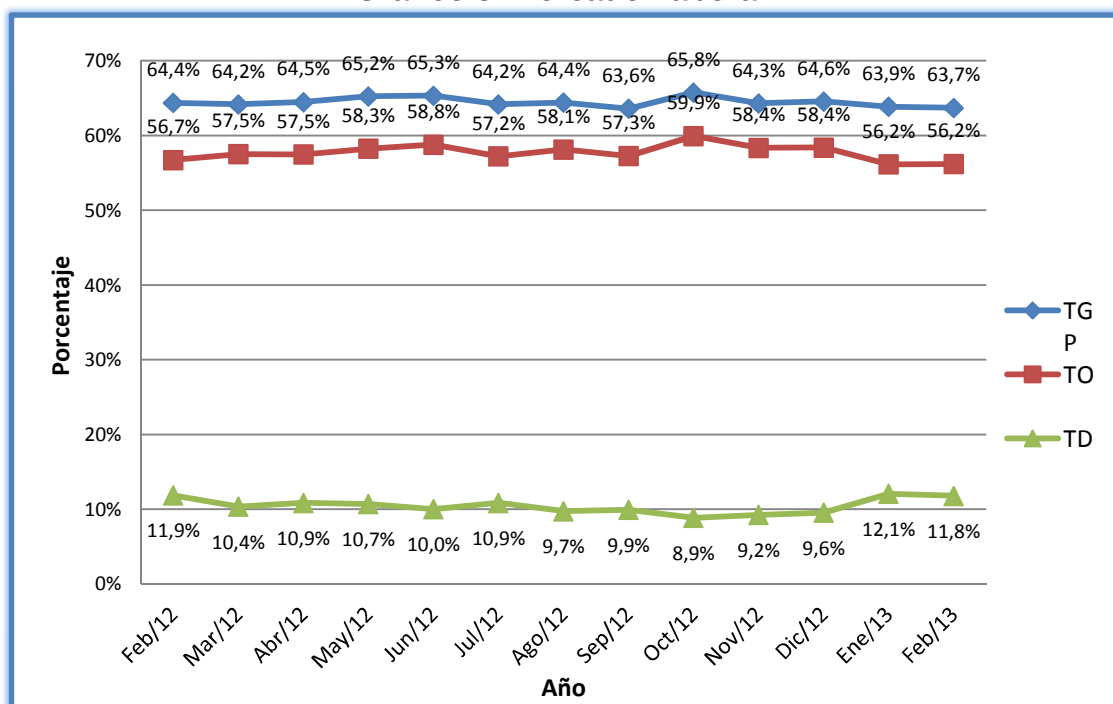
En febrero del año 2013, la tasa global de participación (TGP) fue 63,7%, 0,7 puntos porcentuales inferior respecto al mismo mes del año anterior (64,4%). La tasa de ocupación se ubicó en 56,2% frente a 56,7% en febrero de 2012. La tasa de desempleo fue 11,8%, frente a 11,9% el año anterior¹⁰.

La representación gráfica de este mercado laboral de las cooperativas se puede identificar en el siguiente gráfico.

⁹ A – Amenaza, AM – Amenaza Mayor, O – Oportunidad, OM – Oportunidad Mayor, am – Amenaza Menor y om – Oportunidad Menor

¹⁰ DANE - Boletín de prensa mercado laboral Febrero de 2013, Pág. 2.

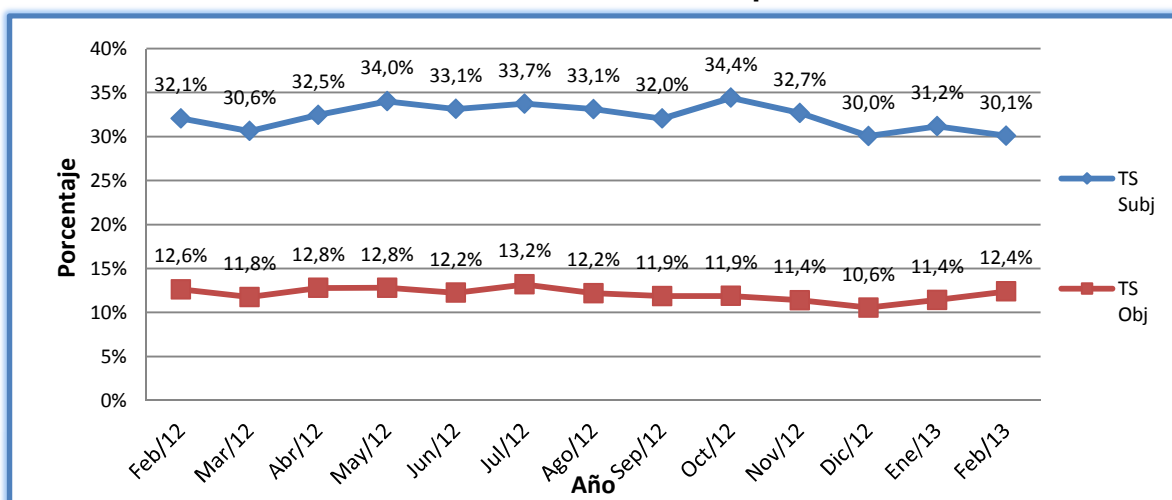
Gráfico 3. Mercado Laboral



Fuente: DANE - Boletín de prensa mercado laboral Febrero de 2013, Pág. 2.

En febrero de 2013, la tasa de subempleo objetivo fue 12,4% y la tasa de subempleo subjetivo 30,1%. Para el mismo mes del año anterior registraron 12,6% y 32,1% respectivamente¹¹.

Gráfico 4. Tasas de subempleo



Fuente: DANE - Boletín de prensa mercado laboral Febrero de 2013, Pág. 2.

¹¹ DANE - Boletín de prensa mercado laboral Febrero de 2013, Pág. 2.

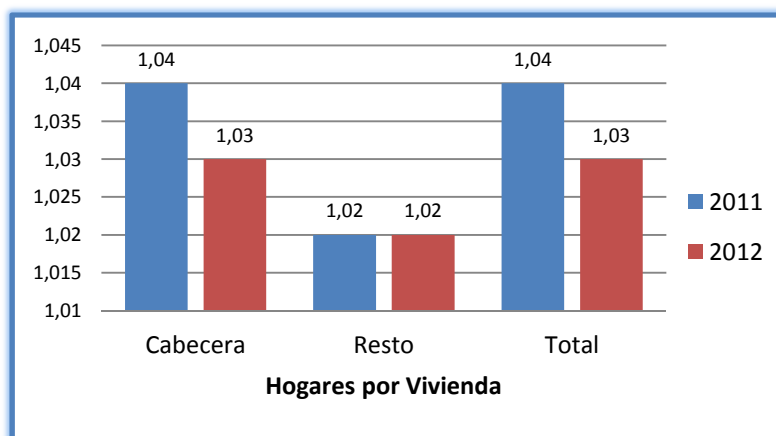
5.2.2 Vivienda

Hogares por vivienda

Total nacional: El promedio de hogares por vivienda para total nacional fue 1,03 en 2012 y 1,04 en 2011. La misma situación se presentó en la cabecera, mientras que en el resto se mantuvo en 1,02 para el período 2011 - 2012.

Regiones: las regiones Valle del Cauca, Orinoquía - Amazonía, Oriental, Central, Atlántica, Bogotá, Antioquia y San Andrés mantienen el promedio nacional de 1,0 hogar por vivienda mientras que en la región Pacífica se registró promedio de 1,1 hogares por vivienda, es decir 0,1 puntos porcentuales por encima de lo observado en el año 2011¹².

Gráfico 5. Hogares por vivienda



Fuente: DANE - Comunicado de prensa encuesta nacional de calidad de vida 2012, Pág. 1.

Personas por hogar

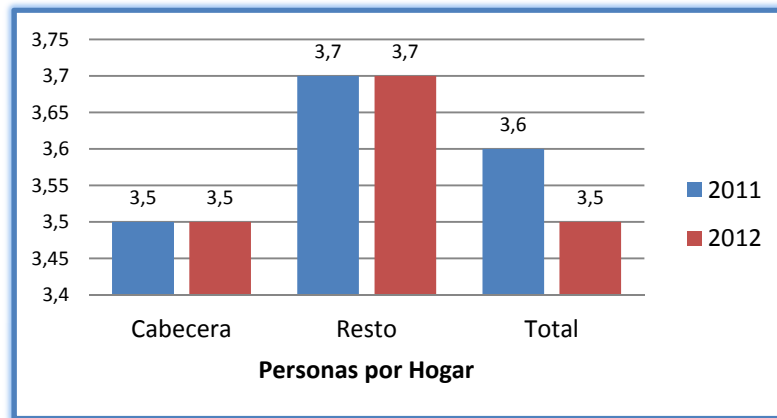
Total nacional: para total nacional el número promedio de personas por hogar en 2012 fue 3,5, inferior en 0,1 puntos porcentuales respecto a lo registrado en el año 2011 cuando fue 3,6%. En la cabecera el promedio de personas por hogar fue 3,5, mientras que en el resto el promedio fue 3,7.

Regiones: La región con menor promedio de personas por hogar es San Andrés con 3,0 personas mientras que las regiones Atlántica y Pacífica presentaron los promedios más altos con 4,0 y 3,6 personas por hogar, respectivamente¹³.

¹² Fuente: DANE - Comunicado de prensa encuesta nacional de calidad de vida 2012, Pág. 1.

¹³ Fuente: DANE - Comunicado de prensa encuesta nacional de calidad de vida 2012, Pág. 1.

Gráfico 6. Personas por hogar



Fuente: DANE - Comunicado de prensa encuesta nacional de calidad de vida 2012, Pág. 1.

5.2.3 Servicios Públicos

Cobertura de servicios públicos, privados o comunales

En el servicio de energía eléctrica, se presentó un aumento de la cobertura a nivel nacional de 0,2 puntos porcentuales en el último año, pasando de 97,4% en 2011 a 97,6% en 2012.

La cobertura de gas natural a nivel nacional fue 57,3% de los hogares en 2012 presentando un aumento de 5,2 puntos porcentuales, en la cabecera la cobertura pasó de 65,6% de los hogares en 2011 a 71,3% en 2012, mientras que en resto se presentó un aumento de 4,0 puntos porcentuales, representando una cobertura del 8,0% de los hogares.

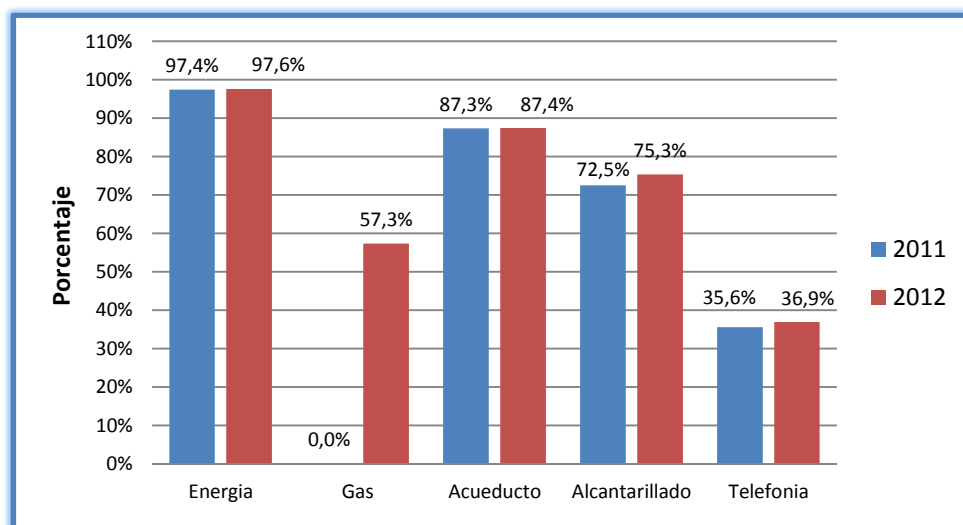
La cobertura de acueducto tuvo en el total del país un leve aumento. En el año 2012, el 87,4% de los hogares colombianos contaba con este servicio, siendo 0,1 puntos porcentuales mayor a la registrada en 2011, en las cabeceras, en 2012 registró un 97,0% de acceso a este servicio, 1,0 punto porcentual más de lo registrado en 2011. Por el contrario, la cobertura en el resto tuvo una disminución de 3,0 puntos porcentuales, al pasar de 56,3% en 2011 a 53,3% en 2012.

El servicio de alcantarillado en el año 2012 alcanzó el 75,3% de los hogares del país, lo que representó un incremento de 3,0 puntos porcentuales respecto a la cobertura registrada en 2011, cuando el servicio cubría el 72,3%, de los hogares. En 2012, en la cabecera este servicio cubría el 92,2% de los hogares, mientras en el resto la cobertura fue 15,6% en 2012.

La tenencia del servicio telefónico fijo a nivel nacional en 2012 fue reportado por el 35,6% de hogares frente al 36,9% registrado en 2011, equivalente a una reducción de 1,3 puntos porcentuales. La reducción en este servicio es mayor en los hogares

de las cabeceras en donde la disminución fue 1,6 puntos porcentuales al pasar de 46,2% en 2011 a 44,6% en 2012, mientras en el resto se presentó un aumento de 0,5 puntos porcentuales, al pasar de 3,3% en 2011 a 3,8% en 2012¹⁴.

Gráfico 7. Cobertura servicios públicos



Fuente: DANE - Comunicado de prensa encuesta nacional de calidad de vida 2012, Pág. 1.

5.2.4 Cobertura en Sistema de Seguridad Social (salud y pensión)

Afiliación a la seguridad social en salud

Total nacional: en el 2012 el 90,6% de la población colombiana se encontraba afiliada al Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS), lo que representó un incremento de 0,5 puntos porcentuales con respecto a la afiliación reportada en la Encuesta de Calidad de Vida 2011 (90,1%).

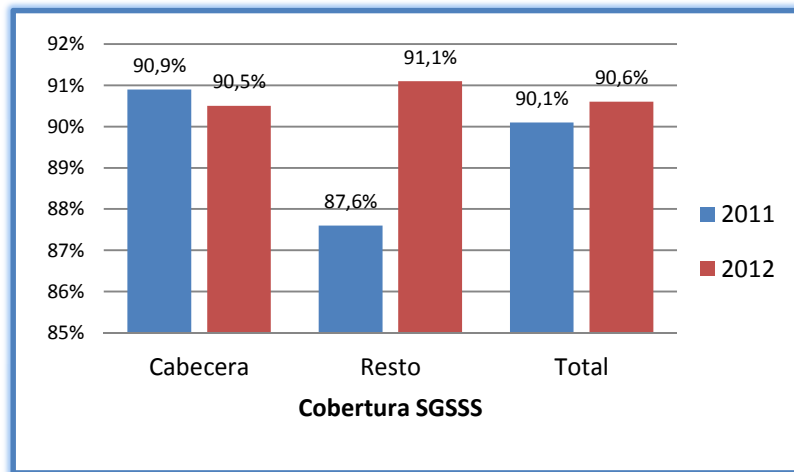
En la cabecera se presentó una disminución de 0,4 puntos porcentuales, al pasar del 90,9% en el año 2011 al 90,5% en el año 2012 y en el resto se observó un aumento de 3,5 puntos porcentuales, al registrar 91,1% para el año 2012 frente a 87,6% para el año 2011.

Regiones: el mayor incremento de la cobertura del SGSSS se registró en la región Central, en donde el porcentaje de afiliación en el año 2012 alcanzó el 92,7%, 2,2 puntos por encima de lo registrado en el 2011 (90,5%). La región Atlántica presentó la menor cobertura del sistema (88,5%) según la Encuesta de Calidad de Vida 2012¹⁵.

¹⁴ Fuente: DANE - Comunicado de prensa encuesta nacional de calidad de vida 2012, Pág. 1.

¹⁵ Fuente: DANE - Comunicado de prensa encuesta nacional de calidad de vida 2012, Pág. 2.

Gráfico 8. Cobertura en servicios de salud

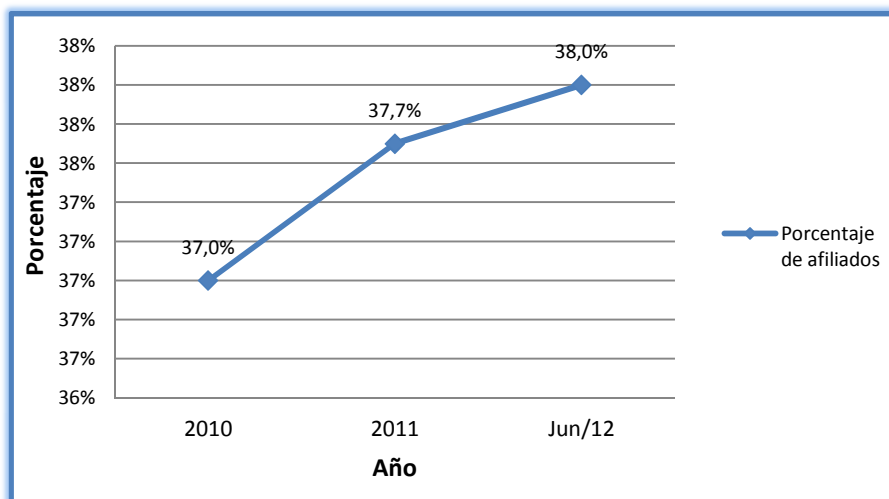


Fuente: DANE - Comunicado de prensa encuesta nacional de calidad de vida 2012, Pág. 2.

Cobertura del sistema pensional

La cobertura del Sistema Pensional, entendida como la razón entre el número de pensionados y la población mayor de 60 años, fue del 38.0% a junio de 2012, del 37.7% al final del año 2011 y del 37.0% para el 2010¹⁶.

Gráfico 9. Cobertura del Sistema Pensional población inactiva



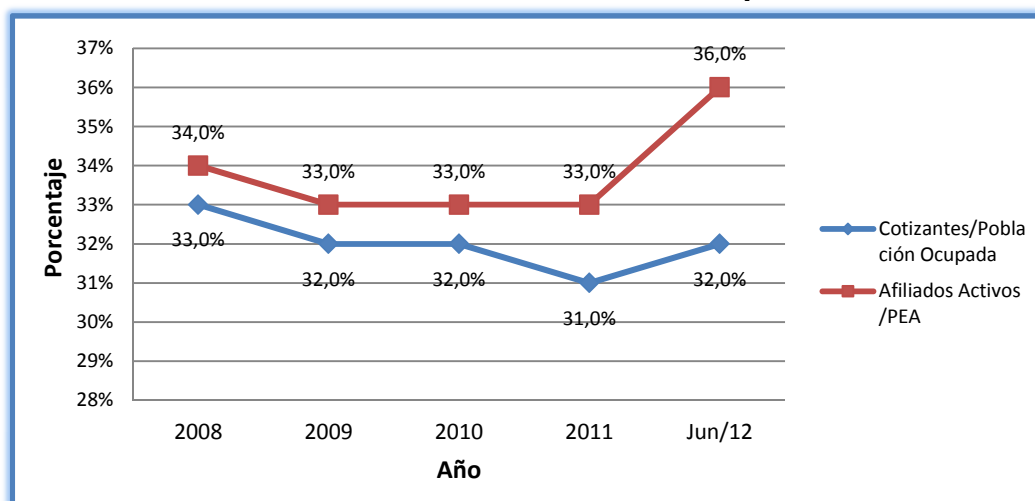
Fuente: FOPEP, Cajas de Retiro, Fiduprevisora, Superfinanciera, DANE DGPPN – Informe de seguimiento fiscal al sistema de pensiones, Pág. 5.

¹⁶ Fuente: FOPEP, Cajas de Retiro, Fiduprevisora, Superfinanciera, DANE DGPPN – Informe de seguimiento fiscal al sistema de pensiones, Pág. 5

La cobertura de la población empleada, es del 32.0% a junio de 2012, del 31.0% al final del año 2011 y del 32.0% para el 2010, Esta razón nos muestra que uno de cada tres colombianos que se encuentra trabajando ha cotizado el último mes. Con respecto a la población económicamente activa la cobertura es del 36.0% a junio de 2012, del 33.0% al final del año 2011 y del 33.0% para el 2010, Esta razón nos muestra que uno de cada tres colombianos que se encuentra trabajando ha cotizado en los últimos seis meses¹⁷.

En Colombia hay 22 millones de trabajadores, de los cuales 7.7 millones cotizan o ahorran activamente en el Sistema General de Pensiones, que tiene dos regímenes: Régimen de Prima Media (RPM) y Régimen de Ahorro Individual Solidario (RAIS); y de los que en la situación actual sólo se van a pensionar 2.000.000. Es decir que el 90% se quedan por el camino¹⁸.

Gráfico 10. Cobertura del Sistema Pensional población activa



Fuente: Superfinanciera y – Informe de seguimiento fiscal al sistema de pensiones, Pág. 7.

Como se puede observar el sistema pensional en Colombia presenta serios problemas estructurales, a pesar de los grandes esfuerzos realizados en los últimos años, continua teniendo una baja cobertura, una insostenibilidad fiscal e inequidad social, dado que el actual sistema de prima media otorga mayores subsidios a las pensiones más altas, excluyéndose los grupos más pobres de la posibilidad de contar en su vejez con una pensión. Requerirá un análisis profundo y una decisión política enfrentar la reforma pensional que garantice su sostenibilidad en el tiempo.

¹⁷ Cálculos: MHCP. Fuente: Superfinanciera y DANE - Informe de seguimiento fiscal al sistema de pensiones, Pág. 7

¹⁸ Presentación nuevo modelo protección para la vejez, Pag 5, MINTRABAJO

5.2.5 Educación

Tasa de analfabetismo

Total nacional: la tasa de analfabetismo de las personas de 15 años y más a nivel nacional pasó de 5,8% en 2011 a 5,9% en 2012. En la cabecera la tasa de analfabetismo pasó de 3,6% en el 2011 a 3,8% en el 2012, en el resto se observó una disminución al registrar 13,3% en 2012 respecto a 13,6% en 2011.

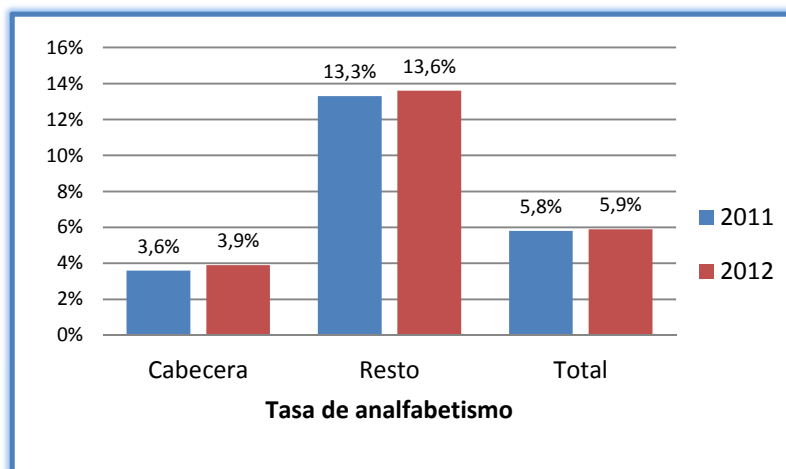
Regiones: la región que presentó la tasa más alta de analfabetismo es la región Atlántica con 10,4%, seguida de la región pacífica con 9,3%. Mientras que la región con la tasa más baja es San Andrés con 0,7%.

Promedio de años de educación de las personas de 5 años y más

Total nacional: el mayor promedio de años de educación se encuentra en el grupo de edad de 25 a 34 años y corresponde en el 2012 a 10,2 años, superior a lo observado en 2011 (10,1 años), en la cabecera el rango de 25 a 34 años presentó el mayor promedio de años de educación: 11,0 años en el 2011 y 11,1 años en el 2012 y en el resto los mayores promedios de años de educación en 2012 se presentaron para los rangos 15 a 24 años y 25 a 34 años, con 7,8 y 6,6 años respectivamente.

Regiones: para todos los rangos de edad, Bogotá presentó un promedio de años de educación superior al total nacional: 3,0 para el grupo de 5 a 14 años, 10,8 para el grupo de 15 a 24 años, 12,2 para el grupo de 25 a 34 años y 9,6 para el grupo 35 años y más¹⁹.

Gráfico 11. Tasa de Analfabetismo



Fuente: DANE - Comunicado de prensa encuesta nacional de calidad de vida 2012, Pág. 2.

¹⁹ Fuente: DANE - Comunicado de prensa encuesta nacional de calidad de vida 2012, Pág. 2.

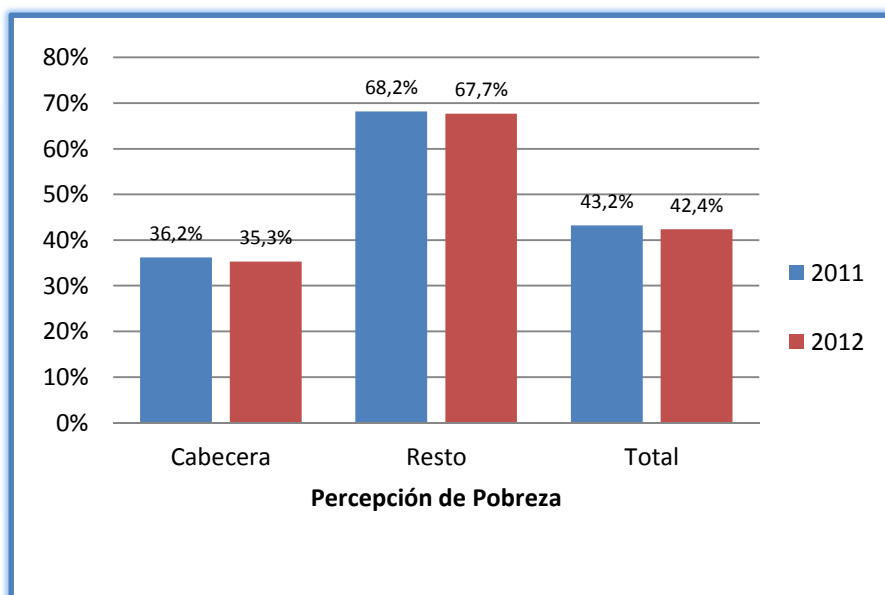
5.2.6 Pobreza

Percepción de pobreza

Total nacional: la percepción de pobreza a través de la pregunta si se considera pobre, corresponde a 42,4% de los hogares del país en 2012, los cuales se consideraron pobres, lo cual representó una disminución de 0,8 puntos porcentuales con respecto al año 2011 cuando el 43,2% de hogares se reconocieron como pobres. En la cabecera se registró una disminución de 0,9 puntos porcentuales pasando de 36,2% en 2011 a 35,3% en 2012 y en el resto esta percepción pasó de 68,2% de hogares en 2011 al 67,7% en el año 2012 representando una disminución de 0,5 puntos porcentuales.

Regiones: en Bogotá se presentó el porcentaje más bajo de hogares que se perciben como pobre 23,8%, seguida de Valle del Cauca con el 31,1%. La región Pacífica es la región que registró el mayor porcentaje de hogares que se consideran pobres (63,4%)²⁰.

Gráfico 12. Tasa de percepción de pobreza



Fuente: DANE - Comunicado de prensa encuesta nacional de calidad de vida 2012, Pág. 3.

²⁰ Fuente: DANE - Comunicado de prensa encuesta nacional de calidad de vida 2012, Pág. 3.

5.2.7 Guía De Análisis Del Entorno Social

Tabla 5. Ficha de Entorno Social

VARIABLE	A/O	AM	Am	Om	OM
La Cooperativa presenta las siguientes variables en cuanto al entorno social:					
Mercado laboral.	A	X			
Vivienda.	O			X	
Servicios públicos domiciliarios.	O			X	
Cobertura en Sistema de Seguridad Social (salud y pensión).	O				X
Nivel de analfabetismo.	A		X		
Percepción de pobreza.	A	X			

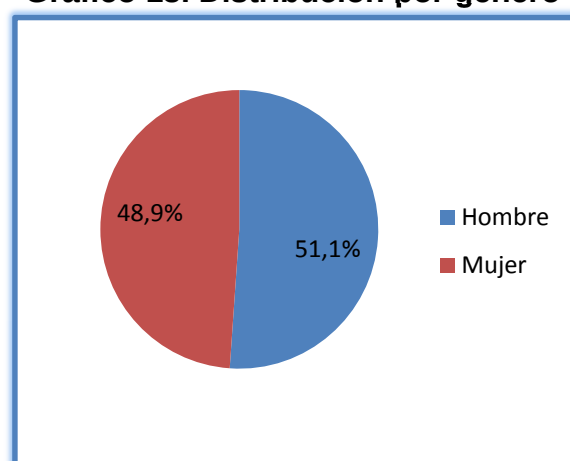
Fuente: Elaboración propia

5.3 ENTORNO DEMOGRÁFICO

5.3.1 Distribución por Genero

La distribución por sexo de la población en 2012 está compuesta por 18.303.332 mujeres que corresponden al 51.7% de la población y 17.073.806 hombres que corresponden al 48,3% de la población según las proyecciones del DANE²¹ a 2012, de acuerdo a lo anterior se obtiene una razón de masculinidad aproximada de 1:1, que indica que por cada hombre poblador en Colombia hay una mujer.

Gráfico 13. Distribución por género



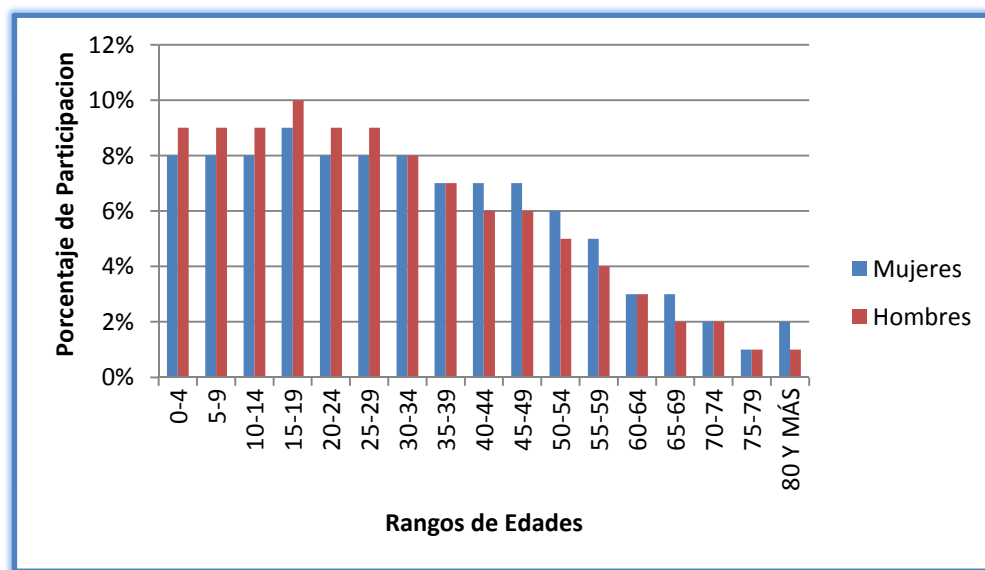
Fuente: DANE - Estimaciones población 1985-2020.

²¹ DANE - Estimaciones población 1985-2020.

5.3.2 Distribución por Rango de Edades

De acuerdo a las proyecciones del DANE²² se observa a 2012 una distribución por rango de edades que muestra un alto porcentaje de la población, 25.50% ubicada en un rango que oscila entre los 0 y 14 años. La población económicamente activa, la cual se encuentra entre los 15 y 64 años representa el 67.50% de la población total. La población que oscila entre los 65 a 80 años y más, representa el 7.00% de la población total del país.

Gráfico 14. Distribución por rango de edad



Fuente: DANE - Estimaciones población 1985-2020.

5.3.3 Tasas de Natalidad y Mortalidad

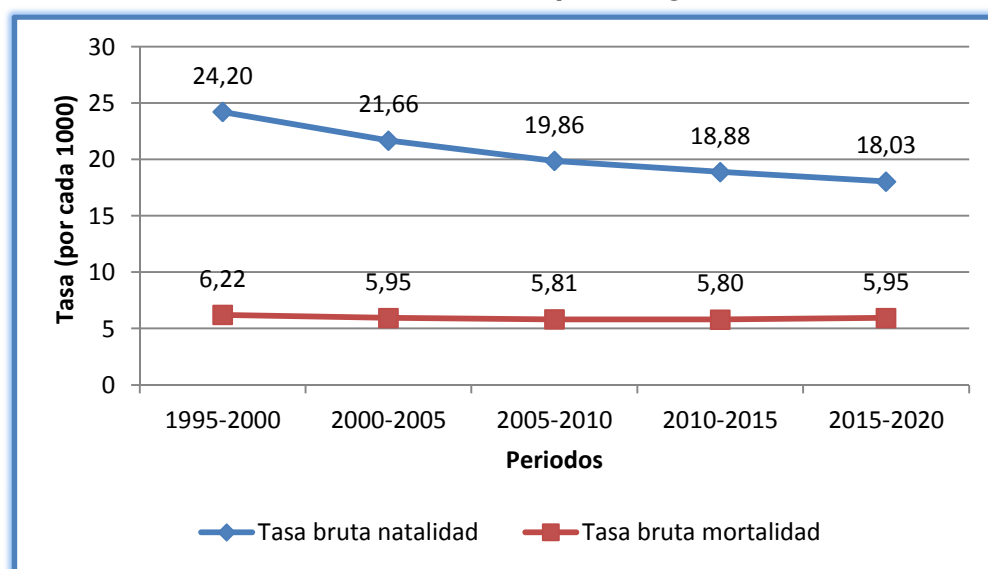
Para el censo DANE del 2005, el país contaba con una población de 31.889.299 habitantes y según proyecciones realizadas para el año 2012 la población es de 35.377.138 habitantes; lo cual refleja una tasa de crecimiento poblacional del 9.86%.

Tomando datos DANE²³ se tiene proyectado para 2010-2015 una tasa bruta de natalidad de 18.88 nacimientos por cada 1000 habitantes, la cual presenta una reducción de 2 puntos con referencia al dato de 2005; la tasa bruta de mortalidad proyectada para el periodo 2010-2015 es de 5.80 muertos por cada 1000 habitantes.

²² DANE - Estimaciones población 1985-2020.

²³ DANE - Estimaciones población 1985-2020.

Gráfico 15. Distribución por rango de edad



Fuente: DANE - Estimaciones población 1985-2020.

5.3.4 Guía de Análisis del Entorno Demográfico

Tabla 6. Ficha de Entorno Demográfico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
La Cooperativa presenta las siguientes variables en cuanto al entorno demográfico:					
Distribución por género.	O			X	
Distribución por rango de edades.	O				X
Crecimiento poblacional.	O			X	

Fuente: Elaboración propia

5.4 ENTORNO CULTURAL

5.4.1 Orígenes Étnicos²⁴

Desde periodos que remontan la llegada de los españoles, el país ha contado con una gran diversidad de culturas, algunas tan avanzadas y sofisticadas, capaces de elaborar las estatuas de San Agustín en el Huila, las tumbas de Tierradentro en el Cauca y la Ciudad Perdida en la Sierra Nevada de Santa Marta.

²⁴ <http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/colombia/cultura>

Durante la época de la conquista y la colonia, hicieron su arribo a nuestras tierras los españoles y con ellos los esclavos de África, haciendo de Colombia es un país multiétnico y pluricultural, caracterizándose por regiones rasgos propios que la distinguen de sus vecinas.

Entre las regiones culturales tenemos la cultura andina, con alta influencia del ancestro europeo; la cultura Caribe, descendiente de las herencias indígenas y africanas; la cultura Pacífica, proveniente de las raíces africanas y de la cultura de la Orinoquía y Amazonía, esencialmente indígena.

La diversidad cultural encuentra presenta como fuente de expresión no sólo en las tradiciones, artesanías y gastronomía, también se refleja en sus expresiones artísticas, partiendo desde la arquitectura, la pintura y la escultura hasta la literatura, el cine y la fotografía, pasando por la música, la danza y el teatro.

Presentando algunos datos estadísticos de referencia, se puede decir que el país es el hogar de más de 87 pueblos indígenas que usan 64 lenguas nativas pertenecientes a 22 familias lingüísticas; cuenta con varios millones de afrocolombianos; más de 30 millones de mestizos; 12 mil gitanos y núcleos de inmigrantes en diferentes regiones. En el archipiélago de San Andrés y Providencia, la población mayoritariamente raizal habla inglés.

5.4.2 Costumbres y Festividades

Las artesanías típicas colombianas son apreciadas en el mundo entero, se destacan entre otras la mochila arahuaca de la Sierra Nevada de Santa Marta, el sombrero vueltiao de las llanuras cordobesas, la hamaca de San Jacinto en Bolívar, los objetos de barniz de Pasto en Nariño, la cerámica de Ráquira en Boyacá, entre otras.

La música colombiana también se encuentra enmarcada por una enorme variedad según las regiones. La región andina, se apoya en los timbres de la guitarra, el tiple y la bandola, mientras el sur del país se enriquece con las flautas y tambores de las chirimías.

La costa Caribe tiene como genero principal el vallenato sobre ritmos más ancestrales como la cumbia y el bullerengue, en Santa Marta, Barranquilla y Cartagena cobran fuerza géneros musicales más recientes como la champeta y el reggaetón.

La región pacífica se caracteriza por la música afro, destacándose los currulaos y alabaos, basa su fuerza en los tambores y la marimba, con un acento melancólico de origen indígena. Por último los grupos indígenas de la Amazonía cuentan con las flautas yuruparí y los tambores maguarés, catalogados como sagrados.

Entre los carnavales, fiestas y festivales que se destacan a nivel nacional tenemos:

- Carnaval de Negros y Blancos en Pasto a comienzos del año.
- Feria de Manizales en enero.
- Carnaval de Barranquilla en febrero.
- Festival Internacional de Teatro de Bogotá que, cada dos años, coincide con la Semana Santa.
- Festival de la Leyenda Vallenata en Valledupar, a finales de abril.
- En junio, el Festival Folclórico en Ibagué y el Reinado Nacional del Bambuco en Neiva.
- En agosto, la Feria de las Flores en Medellín.
- En noviembre, las Cuadrillas de San Martín en el Meta.
- Las fiestas de la Independencia de Cartagena.
- La Feria de Cali a finales del año.

5.4.3 Tendencia Mundial Cultural

“Los colombianos aman la buena vida y en las ciudades se manifiesta una cultura dinámica, acorde con las tendencias internacionales. Muestra de ello son el Festival Internacional de Cine y el Hay Festival de Cartagena, el Festival de Teatro de Manizales, la Feria Internacional del Libro, el Festival de Jazz de Bogotá, el Festival Internacional de Poesía de Medellín. Las ciudades capitales están en los circuitos de los mejores DJ's del mundo. Los museos presentan significativas colecciones de arte universal, los eventos de moda gozan de excelente reputación a nivel mundial y proliferan alegres sitios nocturnos y elegantes restaurantes.

La excelencia académica de nuestros colegios y universidades y la presencia de hospitales con equipos de alta tecnología, atendidos por especialistas de nivel internacional, atraen cada vez más visitantes extranjeros. La infraestructura física de las grandes ciudades ha sido modernizada con eficientes sistemas masivos de transporte, amplias avenidas y grandes parques que constituyen un pulmón natural para el disfrute de todos.

Bogotá se ha convertido en un atractivo destino turístico. Es una ciudad moderna que brinda una excelente calidad de vida. Medellín es el epicentro de la producción y diseño de textiles, punto de referencia de la moda y es reconocida por la amabilidad de su gente y la belleza de sus mujeres. Hacia el sur se encuentra Cali, alegre y salsera. Sus mujeres rivalizan en encanto y belleza con las de Medellín”,²⁵

5.4.4 Principios y Valores Cooperativos

Los principios y valores cooperativos son los elementos diferenciadores de las organizaciones cooperativas, sus orígenes provienen de Europa con la formulación de principios de Rochdale en 1844, siendo redefinidos en 1995 en la

²⁵ <http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/colombia/cultura>

Asamblea General de la ACI, donde se realizó la nueva Declaración de Identidad Cooperativa.

Las Cooperativas se basan en los valores de: ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Los asociados creen en los valores éticos de: honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

Los nuevos principios del cooperativismo son siete: membresía abierta y voluntaria, control democrático de los miembros, participación económica de los miembros, autonomía e independencia, educación, entrenamiento e información, cooperación entre cooperativas, compromiso con la comunidad.

El sector cooperativo ha atravesado en periodos recientes por diferentes crisis, en las cuales cabe destacar la crisis del subsector financiero y la de las cooperativas de trabajo asociado; situación esta que ha deteriorado la imagen del sector. El fortalecimiento y la difusión de los principios y valores cooperativos jugara un papel determinante para una nueva propuesta de desarrollo económico y serán garantes de las relaciones entre la cooperativa y sus asociados y el entorno.

5.4.5 Guía de Análisis del Entorno Cultural

Tabla 7. Ficha de Entorno Cultural

VARIABLE	A/O	AM	am	Om	OM
La Cooperativa presenta las siguientes variables en cuanto al entorno cultural:					
Orígenes étnicos.	A		X		
Costumbres y festividades.	O			X	
Tendencia mundial cultural.	O			X	
Principios y valores cooperativos.	O			X	

Fuente: Elaboración propia

5.5 ENTORNO AMBIENTAL

5.5.1 Situación Ambiental del País

Agua

Colombia presenta un caudal medio de 71.800 m³/s, correspondiente a un volumen de 2.265 km³ al año, proveniente principalmente de las aguas de escorrentía. Este caudal fluye por las cinco áreas hidrográficas en las que se ha dividido el territorio nacional. El 74,5% del territorio nacional está cubierto por

provincias hidrogeológicas, lo cual indica por sí solo una riqueza de recurso hídrico subterráneo.

Colombia cuenta con un área glaciaria aproximada 46,8 km² calculada por el IDEAM, los cuales se encuentran en evidente riesgo de extinción, según se ha evidenciado en los balances de masa glaciológicos.

“Se evidencian los niveles de contaminación en cuatro de las corrientes importantes en el país, como son los ríos Bogotá, Magdalena, Cauca y Chicamocha.

Son especialmente importante los hallazgos de metales pesados y otros contaminantes en los principales afluentes en las costas del mar Caribe y Pacífica”.²⁶

Atmósfera

Las tendencias de la temperatura, precipitación y humedad relativa muestran que se darán cambios menores del clima en algunas regiones del país.

Fenómenos El Niño - La Niña 2007 – 2011

En los periodos recientes, específicamente a partir del 2007 se registra una gran variabilidad intermensual de variables meteorológicas y un comportamiento anómalo en los regímenes hídrico y térmico, debido a la presencia de los eventos La Niña 2007 – 2008 y su reactivación 2008 -2009; el Niño 2009 – 2010 y, finalmente, La Niña 2010-2011. Estas anomalías han impactado notoriamente al país con la ocurrencia de fenómenos naturales tales como inundaciones, deslizamientos, sequías, heladas e incendios, los cuales han ocasionado un fuerte impacto en la economía nacional y en la calidad de vida de un gran segmento de la población, requiriendo en muchos casos la intervención del estado y presentado una lenta recuperación.

El comportamiento de los niveles de los principales ríos de Colombia, en el periodo enero de 2010 y abril de 2011, han fluctuado de una manera notoria, presentándose durante el primer semestre de 2010 una reducción sustancial de los niveles particularmente en la cuenca Magdalena – Cauca y posteriormente durante el segundo semestre de 2010 un incremento en los niveles de los principales ríos del país a tal punto que muchos llegaron a los niveles máximos históricos. A finales de febrero de 2011, el área inundada total alcanzo una superficie de 2'107.081 ha, en el área de estudio.

²⁶ IAvH, IDEAM, IIAP, INVEMAR, SINCHI, 2011. Informe del Estado del Medio Ambiente y de los Recursos Naturales Renovables 2010.

Estado de los Suelos

“El crecimiento de la población, el desarrollo económico y la ampliación de los mercados globales han sido posibles por un cambio sin precedentes en el uso de los suelos. Usos que son generalmente insostenibles, cuyo impacto se traducen en degradación de los mismos. Degradación que toma diversas formas: desertificación, acidez, inestabilidad y erosión.

El territorio colombiano tiene el 23,77% de su área susceptible a desertificarse, con un 14,29% en algún grado de desertificación, siendo las zonas por extensión mayormente afectadas las de La región Caribe y la Orinoquía. Los esquemas de investigación se encuentran en ajuste permanente por parte de las Instituciones que tienen responsabilidades en el tema.

En Colombia es especialmente importante la relación entre estos procesos de degradación y la ocurrencia de fenómenos naturales, como el fenómeno La Niña. Para el periodo comprendido entre los años 2001 y 2011, se registraron oficialmente 5.261 movimientos en masa. Los eventos se concentran en la Región Andina”.²⁷

5.5.2 Amenazas Ambientales

La biodiversidad y los ecosistemas existentes en el país no han sido ajenos a la intervención humana, lo cual se puede apreciar por medio de indicadores de cambio de ecosistemas, amenaza y concentración de especies, uso de recursos y generación de gases y residuos.

Deforestación en Colombia y otros impactos sobre los ecosistemas y biodiversidad

Durante la década de los 90 se perdieron 2´800.000 ha de bosque natural, mientras que entre 2000-2010 se deforestaron 2´776.000 ha, impactando áreas de cobertura boscosa tan importantes como la amazonia.

Entre 2000 y 2010 se presentó un incremento en la participación de las coberturas de pastos y vegetación del 39% al 50%, evidenciándose un proceso de praderización como fenómeno de degradación en el país.

Fruto de estos procesos de degradación se reportaron incendios forestales en 28 departamentos, las hectáreas afectadas en este período ascendieron a 115.640, siendo 33.097 ha en el año 2009 y 82.543 ha en el año 2010, en áreas protegidas se reportaron 12 incendios forestales que sumaron un área aproximada de 7.806,42 ha.

²⁷ IAvH, IDEAM, IIAP, INVEMAR, SINCHI, 2011. Informe del Estado del Medio Ambiente y de los Recursos Naturales Renovables 2010.

Especies amenazadas en Colombia - Presiones sobre la Biodiversidad

“Se reportan 168 especies en peligro crítico, 372 en peligro, 577 en amenaza vulnerable; y a escala nacional 3 especies se registran como extintas.

En Chocó Biogeográfico se registra la presencia de varias especies forestales en diferentes grados de amenaza.

La introducción de especies marinas, en ambientes naturales, ha sido identificada como la segunda amenaza más grande a la biodiversidad”.²⁸

Uso de energía, suelo, agua y generación de residuos y gases al ambiente

El consumo energético sectorial del país entre 1990 y 2009, fue de 1.287.767 TJ, según información reportada por la UPME.

Para el 2010 se registra un uso de 43,7 millones de hectáreas en actividades agropecuarias, discriminadas de la siguiente manera: 4,9 millones de hectáreas en cultivos, 38,5 millones de hectáreas en actividades ganaderas y 350 mil hectáreas en otras actividades agrícolas.

“La demanda hídrica, conforme a los sectores seleccionados: servicios, industria, doméstico, pecuario y acuícola, energía y agrícola, con inclusión del agua extraída no consumida alcanza en 2008 un orden de magnitud de 35.877 Mm³. Teniendo en cuenta la demanda reportada, cerca de la mitad de la demanda hídrica total es empleada en el sector agrícola como distritos de riego (54,03%). Aproximadamente una cuarta parte se emplea en el sector energético (19,44%). La otra cuarta parte se divide entre el sector pecuario y acuícola (13,34%), doméstico (7,26%), industrial (4,40%) y servicios (1,47%).

En relación al agua como receptor final de desechos, se ha establecido que la carga orgánica biodegradable total DBO generada en Colombia durante el año 2008 se estimó en 1.063.144 toneladas, pero se vertieron a los sistemas hídricos 729.300 toneladas, que equivalen a 2.026 toneladas por día, indicando que se removió el 31% de la carga a través de tratamiento de aguas residuales.

Según datos de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (SSPD), la generación per cápita de residuos sólidos ordinarios en 1.098 municipios de Colombia durante el periodo 2006-2009 fluctuó entre 0,63 y 0,75 kg/hab/día.

Los contaminantes monitoreados en los sistemas de vigilancia de la calidad del aire de las principales ciudades del país son: Material Particulado menor a 10 micras PM10, Dióxido de Azufre (SO₂), Dióxido de Nitrógeno (NO₂), Monóxido de Carbono (CO) y Ozono (O₃). Desde el punto de vista del contaminante criterio en

²⁸ IAvH, IDEAM, IIAP, INVEMAR, SINCHI, 2011. Informe del Estado del Medio Ambiente y de los Recursos Naturales Renovables 2010.

Colombia, el que causa mayor preocupación, dada su concentración, es el PM10, ya que en muchas ocasiones sobrepasa el límite máximo permisible establecido por la norma y la comprobada afectación a la salud de la población expuesta, en especial de los grupos sensibles”.²⁹

5.5.3 Recuperación Ambiental

Restauración y Conservación

Dentro de las acciones desarrolladas para la recuperación ambiental tenemos la conformación del Sistema de Parques Nacionales Naturales (SPNN), catalogado como uno de los mayores logros en materia de conservación y ordenamiento ambiental territorial del país, complementándose con las actividades de reforestación de carácter protector y productor que buscan la restauración de bosques y ecosistemas.

El SPNN se compone de 56 áreas ubicadas en los diferentes departamentos de Colombia, lo que representa el 11% del territorio nacional; las categorías en que se dividen dichas áreas son: 41 Parques Nacionales Naturales, 1 Área Natural Única, 2 Reservas Nacionales Naturales, 11 Santuarios de Fauna y Flora y 1 Vía Parque.

En el periodo 2000 a 2007 se establecieron en Colombia un total de 41.223 hectáreas, de plantaciones forestales de carácter protector, el establecimiento de plantaciones productoras para el 2004 fue de 19.900 hectáreas, y para el 2007 fue de 12.075 hectáreas, mientras que en el año 2009 registró un total de 55.214 hectáreas forestales cultivadas con fines comerciales y sistemas agroforestales.

Gestión Ambiental

“Se reportaron para el período de balance del año 2009 un total de 108.802,2 toneladas de residuos peligrosos gestionadas.

El IDEAM en el 2010 pudo determinar que como avances en la gestión de la calidad del aire el 82% de las entidades analizadas ha adelantado programas de control y seguimiento a fuentes fijas y el 65% ha implementado programas dirigidos a fuentes móviles. Los programas asociados a la prevención y el control de las emisiones de ruido se realiza por parte del 53% de las autoridades ambientales estudiadas y otras problemáticas como el desarrollo de programas de control sobre áreas fuente y la medición de olores ofensivos representan el 29% y el 18%, respectivamente.

Se concluyó que durante el periodo comprendido entre los años 1990-2009 de la oferta interna total de energía el 21% se originó en fuentes renovables primarias

²⁹ IAvH, IDEAM, IIAP, INVEMAR, SINCHI, 2011. Informe del Estado del Medio Ambiente y de los Recursos Naturales Renovables 2010.

como la hidroenergía, la leña, el bagazo y la eólica y secundarias como el biodiesel y el alcohol carburante”.³⁰

Adaptación al cambio climático

Uno de los aspectos de recuperación ambiental más importante para el país por el alto impacto generado en la economía nacional es el análisis e implementación de medidas de adaptación frente a los efectos adversos del cambio climático, implementándose dos proyectos piloto:

“El Proyecto INAP que apunta a la mejora en la capacidad técnica y científica del IDEAM para la realización de escenarios de cambio climático en el país y para difundir la información climática a nivel sectorial.

El Programa Conjunto de integración de ecosistemas y cambio climático en el macizo colombiano, que es una iniciativa que ha desarrollado de manera participativa el análisis de la vulnerabilidad actual del territorio al cambio climático, a partir del cual se realizó la construcción de una ruta de transición para la adaptación al cambio climático en la cuenca alta del río Cauca.

Entre las lecciones aprendidas que dejan estos pilotos se encuentra que la adaptación es un proceso de largo plazo, que una adaptación eficaz y efectiva está en función del grado de participación y apropiación por parte de la comunidad, la sinergia entre las instituciones, el diálogo de saberes, la flexibilidad al cambio y la sostenibilidad y continuidad de las medidas; que se requiere arraigo de la adaptación en la población pero también mejorar marcos normativos e institucionales e incorporar la planeación participativa para que las instituciones también se fortalezcan y que se debe asegurar el acompañamiento de las instituciones desde el principio del proceso social”.³¹

5.5.4 Disposición de Recursos Minerales y Energéticos.

Cuenta de activos físicos del petróleo

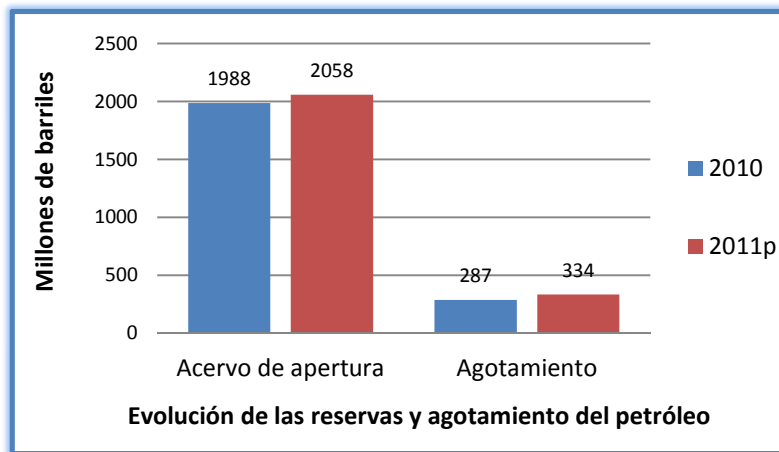
En el acervo de apertura, las reservas probadas de petróleo, se incrementan en el año 2011 en un 3,5% con respecto al año 2010. Este incremento se explica principalmente por las reevaluaciones, originadas por procesos continuos de reinterpretación de reservas probables que llevan a re-categorizar las reservas probadas³².

³⁰ IAvH, IDEAM, IIAP, INVEMAR, SINCHI, 2011. Informe del Estado del Medio Ambiente y de los Recursos Naturales Renovables 2010.

³¹ IAvH, IDEAM, IIAP, INVEMAR, SINCHI, 2011. Informe del Estado del Medio Ambiente y de los Recursos Naturales Renovables 2010.

³² DANE - Boletín recursos naturales 2011, Pág. 3.

Gráfico 16. Evolución de la reserva y agotamiento del petróleo.

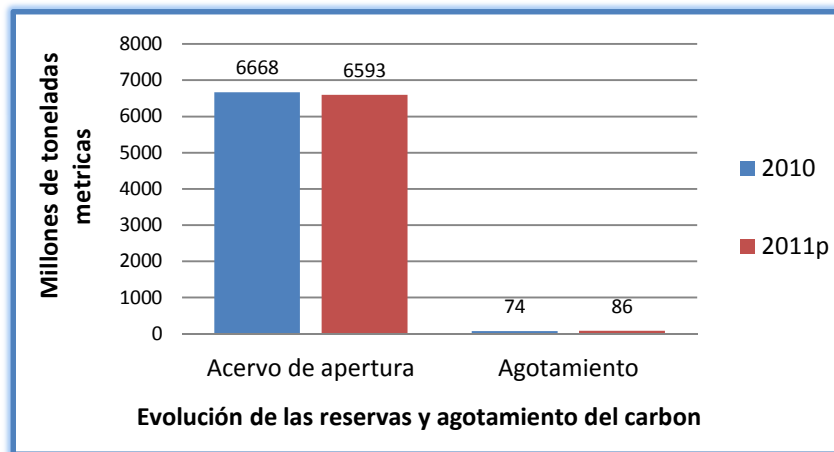


Fuente: DANE - Boletín recursos naturales 2011, Pág. 3.

Cuenta de activos físicos del carbón

El acervo de apertura registra una disminución de las reservas medidas de 1,1% respecto al año 2010 como resultado de la extracción del mineral registrado en el agotamiento. Para los años de estudio no se presentan descubrimientos³³.

Gráfico 17. Evolución de la reserva y agotamiento del carbón



Fuente: DANE - Boletín recursos naturales 2011, Pág. 4.

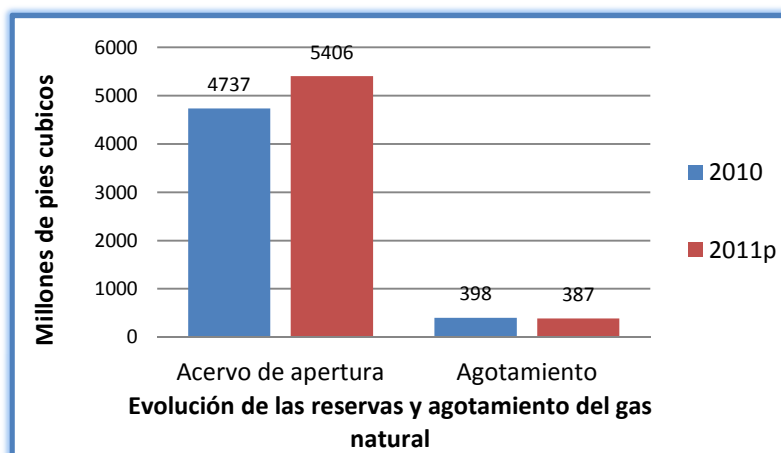
Cuenta de activos físicos del gas natural

Se observa en el año 2011p un incremento del 14,1% en el acervo de apertura, correspondiente a las reservas probadas, respecto al año anterior. El cambio sufrido por las reevaluaciones corresponde a los procesos continuos de

³³ DANE - Boletín recursos naturales 2011, Pág. 4.

reinterpretación de reservas probables que llevan a re-categorizar las reservas probadas, además de estar sujetas a los contratos de venta³⁴.

Gráfico 18. Evolución de la reserva y agotamiento del carbón



Fuente: DANE - Boletín recursos naturales 2011, Pág. 5.

5.5.5 Guía de Análisis del Entorno Ambiental

Tabla 8. Ficha de Entorno Ambiental

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
La Cooperativa presenta las siguientes variables en cuanto al entorno ambiental:					
Situación ambiental del país.	A	X			
Amenazas ambientales.	A		X		
Recuperación ambiental.	O			X	
Disposición de recursos minerales y energéticos.	O			X	

Fuente: Elaboración propia

5.6 ENTORNO ECONÓMICO

5.6.1 Economía Mundial

La economía mundial se encuentra en un momento crítico, en los países desarrollados persisten grandes problemas estructurales, lo que les ha hecho perder su posición privilegiada, de ser los impulsores del crecimiento económico mundial, papel que vienen desarrollando las económicas emergentes,

³⁴ Fuente: DANE - Boletín recursos naturales 2011, Pág. 5.

destacándose el papel de China, cuya participación paso del 4% en el 2000 al 10% del PIB mundial en el 2011.

Tabla 9. Participación en las zonas económicas

ZONA	PARTICIPACIÓN EN EL PIB MUNDIAL	
	2000	2011
Economías emergentes	20,3	36,4
BRICS*	8,0	19,3
Brasil	2,0	3,6
Rusia	0,8	2,6
India	1,5	2,6
China	3,7	10,4
Asiáticos recientemente industrializados**	3,5	3,0
América Latina y El Caribe	6,6	8,0
Economías avanzadas	79,7	63,6
Estados Unidos	30,8	21,6
Japón	14,6	8,4
Unión Europea	26,3	25,2
Alemania	5,9	5,2

Fuente: FMI

* Brasil, Rusia, India y China

** Hong Kong, Corea del Sur, Singapur y Taiwán

Los organismos multilaterales en esta coyuntura revisan constantemente sus pronósticos, se estima para el año 2013 un crecimiento de la economía mundial de no más del 3.6%. Según el FMI, para el 2012 el crecimiento mundial mantendrá un estancamiento en la Unión Europea, generado por los problemas de Grecia, Portugal, Chipre, Finlandia y la crisis Española; se presentara un crecimiento moderado en Estados Unidos cuya economía se encuentra al borde de los que algunos han llamado, el abismo fiscal, solo frenado por la ley que mantiene las rebajas tributarias para la mayoría de los estadounidenses y la postergación del recorte al gasto público, y una desaceleración en las economías asiáticas y de América Latina.

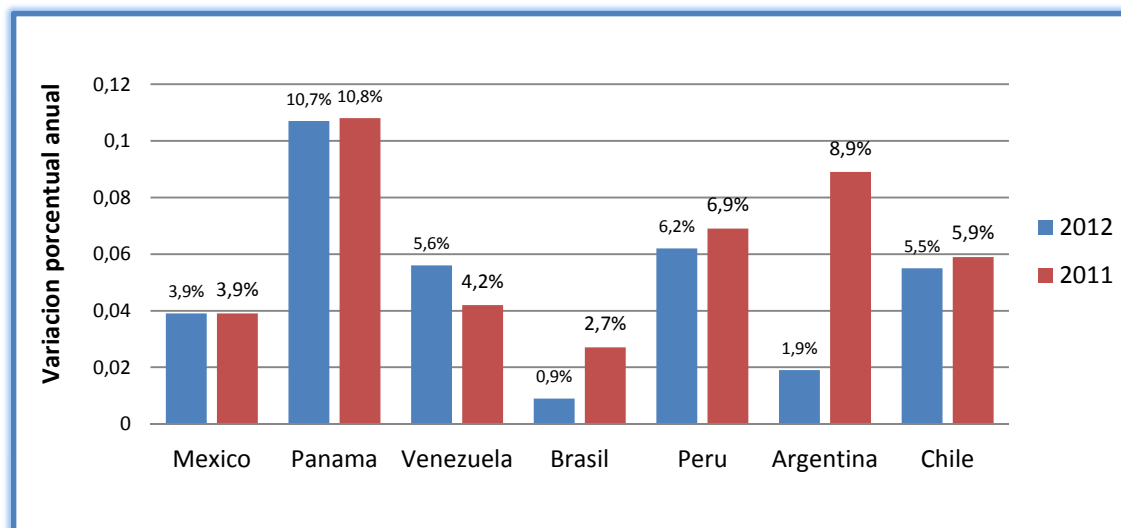
5.6.2 Comportamiento del PIB en América Latina

Los países de América Latina muestran signos de desaceleramiento, en el crecimiento de su economía en el año 2012 y el pronóstico para el año 2013 de los organismos internacionales es el continuar con esta tendencia, siendo Argentina y Brasil los países que presentan un mayor efecto al pasar del 8,9% al 1,9% en el 2012, y del 2.7% al 0.9% en el 2012, respectivamente; caso especial merece el análisis de Venezuela, quien no presenta un desaceleramiento, pero que dada sus condiciones de conflicto político interno generara sin duda, un efecto grave en el crecimiento de su economía para el año 2013.

La economía de Colombia a pesar de haber crecido en 4,0% y su repunte del PIB en el cuarto trimestre, el cual alcanzo un 3.1% comparado con el mismo trimestre del año anterior, se muestran índices de pérdida de la dinámica industrial lo que impactara el crecimiento del año 2013.

El Producto Interno Bruto en algunos de los países de la región durante el año 2012, de acuerdo con la información disponible, se caracterizó por los siguientes comportamientos: crecimiento para México 3,9%, Panamá 10,7%, Venezuela en 5,6%, Brasil en 0,9%, Perú en 6,2%, Argentina 1,9% y Chile 5,5%.³⁵

Gráfico 19. Comportamiento del PIB en América Latina



Fuente: Oficinas Nacionales de Estadística: México: INEG; Panamá: Contraloría General de la Republica; Venezuela: Banco Central; Brasil: IBGE; Perú: INE; Argentina y Chile: Banco Central

Durante el año 2012 la economía colombiana creció en 4,0% con relación año 2011. De igual forma, el PIB creció en 3,1% en el cuarto trimestre, comparado con el mismo trimestre del año anterior.

5.6.3 Evolución de la Economía Colombiana 2001 – 2012

La Economía colombiana en los últimos 30 años, tuvo un crecimiento promedio del 3.5%, anual, este crecimiento en la última década a partir del 2002 se aceleró a un ritmo del 4.7% en los siguientes diez años, el mantener esta dinámica en la tasa de crecimiento requiere del país un gran esfuerzo que concentre su estrategia en un crecimiento de su expansión en el mediano plazo, mediante el incremento del PIB potencial, de tal manera que el crecimiento de la productividad sea mayor y la demanda no se convierta en presiones hacia la tasa de inflación, sino que se consolide en una mayor crecimiento de la economía colombiana.

Este Crecimiento de la productividad se lograra mediante la consolidación del desarrollo de la infraestructura de transporte, establecer sinergia con el sector energético minero y el sector industrial que garantice el fortalecimiento industrial y la formalización de la economía con mayor valor agregado, y evitar así la alta dependencia de la exportación de bienes primarios. Según estima los analistas

³⁵ Boletín de prensa No12 DANE, 2013, pág. 13

esto sin duda mantendrá a Colombia en el escenario latinoamericano en una posición sobresaliente

A pesar de estos buenos augurios, el crecimiento de la economía colombiana, se mantendrá dependiendo como sean resueltos cambios institucionales, políticos y económicos, para que el país aumente su potencial de crecimiento, dentro del cual el avance en proceso de diálogos de paz, será un factor determinante en la política pública en los próximos años.

Según el DANE en su boletín de presente, donde analiza el comportamiento anual de la economía durante el periodo 2011 y 2012 concluye lo siguiente sobre el comportamiento de las principales variables económicas del país:

Durante el cuarto trimestre de 2012, los principales indicadores económicos del país presentaron los siguientes comportamientos, todos comparados con el mismo periodo de 2011. En el mercado laboral se observó descenso en la tasa de desempleo, el subempleo subjetivo permaneció constante mientras que el objetivo presentó una disminución al igual que la tasa de ocupación, por su lado, el porcentaje de la población en edad de trabajar presentó un incremento. De otro lado, se registraron incrementos en la cartera bruta nacional, en las tasas de interés de colocación y captación, el margen de intermediación presentó una disminución.

La tasa de cambio nominal y real del peso disminuyeron; el nivel de las reservas internacionales aumentó así como el de los medios de pago.

Finalmente, el índice de precios al consumidor -IPC- presentó crecimiento respecto al mismo periodo del año anterior.³⁶

Tabla 10. Economía Colombiana 2001-2012

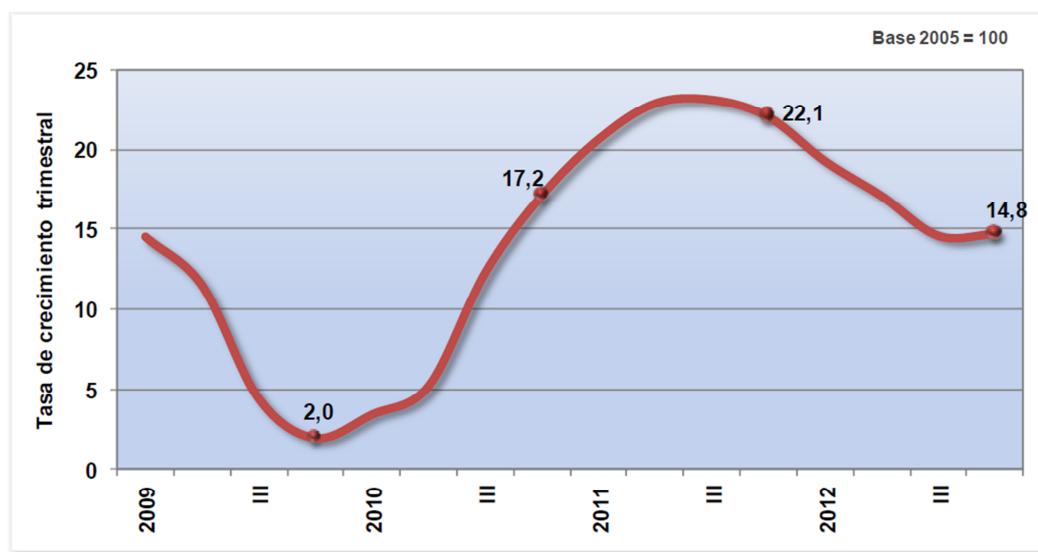
Variación Porcentual (%) Años	Total Año
2001	1,7
2002	2,5
2003	3,9
2004	5,3
2005	4,7
2006	6,7
2007	6,9
2008	3,5
2009	1,7
2010	4
2011	6,6
2012	4

Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales³⁷

³⁶ Boletín de prensa No12 DANE, 2013, pág. 6

³⁷ Boletín de prensa No12 DANE, 2013, pág. 1

Gráfico 20. Cartera Bruta 2010/I – 2012/IV



Fuente: Banco de la República

Tasas de interés: En el cuarto trimestre de 2012, la tasa de interés activa se mantuvo constante en relación a la registrada en el mismo periodo de 2011, al mantenerse en 12,0%. La tasa pasiva pasó de 5,0% en el cuarto trimestre de 2011 a 5,3% en el mismo periodo. Como consecuencia de estos movimientos, el margen de intermediación tuvo una disminución de 0,3% en su variación.³⁸

Cartera bruta: La cartera bruta del sector financiero al cierre del cuarto trimestre de 2012 aumentó 14,8% frente al mismo periodo de 2011, al pasar de \$195.210 millones de pesos a \$224.038 millones de pesos; comparado con el trimestre inmediatamente anterior, se observó un incremento en 5,0%. La participación de la cartera vencida en la cartera bruta fue de 2,9%, comparado con el mismo trimestre del año anterior aumento en 33,5%.³⁹

La base monetaria a diciembre de 2012 presentó un crecimiento de 10,0% comparada con el mismo período del año anterior, al pasar de \$51.339,2 a \$56.463,0 miles de millones de pesos. En ese mismo sentido, el comportamiento de sus componentes - efectivo y reservas para encaje -, aumentaron para el mismo periodo en 3,9% y 21,3% respectivamente.

Tasa de cambio: La tasa representativa - promedio - del mercado fue de \$1.806,4 para el cuarto trimestre de 2012, lo que significó una revaluación nominal anual del peso colombiano en 6,0%, comparado con el mismo periodo de 2011.⁴⁰

³⁸ Boletín de prensa No12 DANE, 2013, pág. 7

³⁹ Boletín de prensa No12 DANE, 2013, pág. 8

⁴⁰ Boletín de prensa No12 DANE, 2013, pág. 10

Tabla 11. Tasa de cambio nominal del peso Colombiano 2011/I – 2012/IV

Pesos (\$) Colombianos

Periodo		Valor	Variación % anual
	I	1.877,9	-3,5
2011	II	1.799,0	-7,8
	III	1.794,3	-2,1
	IV	1.920,9	2,9
	I	1.800,7	-4,1
2012	II	1.787,0	-0,7
	III	1.798,0	0,2
	IV	1.806,4	-6,0

Fuente: Banco de la República.

* Promedio trimestral.

El índice de tasa de cambio real presentó una disminución en 2,3% en el cuarto trimestre de 2012 con relación al mismo periodo del año anterior, al pasar de 100,5 en 2011 a 98,2.

Tabla 12. Índice de la tasa de cambio real de peso Colombiano 2011/I-2012/IV

Base 1994 = 100

Periodo		Índice	Variación % anual
	I	99,4	-1,9
2011	II	97,5	-1,8
	III	97,6	2,7
	IV	100,3	1,2
	I	95,5	-3,9
2012	II	94,7	-2,9
	III	96,3	-1,4
	IV	98,0	-2,3

Fuente: Banco de la República.

Para comercio total deflactada por el IPP

* Datos registrados del promedio de los tres meses correspondientes a cada trimestre

Las Estimaciones en la tasa de cambio será a la baja presionado por la entrada de capital extranjero, se estima al cierre de 2013, un precio entre \$1.750 y 1780.

Reservas internacionales: Al mes de diciembre de 2012, las reservas internacionales registraron un nivel de US\$37.466,6 millones de dólares frente a US\$32.300,4 millones en mismo periodo de 2011, hecho que representó un incremento en la adquisición neta (anual) de \$5.166 millones de dólares.⁴¹

⁴¹ Boletín de prensa No12 DANE, 2013, pág. 11

Tabla 13. Reservas internacionales 2010/I – 2011/IV
Millones de dólares

Periodo		Valor	Adquisición neta (anual)
2011	I	29.846,6	4.346
	II	31.197,8	4.796
	III	32.434,1	5.148
	IV	32.300,4	3.849
2012	I	33.121,7	3.275
	II	34.265,5	3.068
	III	35.829,5	3.395
	IV	37.466,6	4.345

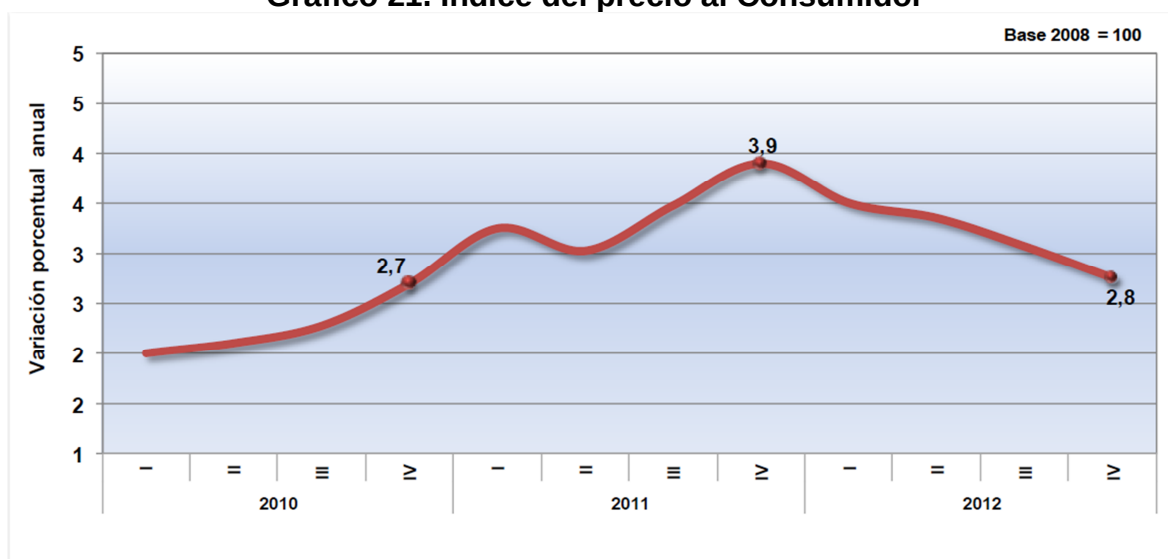
Fuente: Banco de la República

* Datos registrados al último mes de cada trimestre

Índice de precios al consumidor

En el cuarto trimestre de 2012, el índice de precios al consumidor promedio trimestral - IPC creció en 2,8% con relación al mismo trimestre del año anterior. Durante el año 2012, se registraron variaciones en 3,5% para el primer trimestre; 3,4% para el segundo y 3,1% para el tercero⁴²

Gráfico 21. Índice del precio al Consumidor



Fuente: DANE - Dirección de Metodología y Producción Estadística

Comportamiento anual del PIB durante 2012 por sectores

Al analizar los resultados del PIB de 2012 por grandes ramas de actividad comparados con los del año 2011, se observaron las siguientes variaciones: 5,9%

⁴² Boletín de prensa No12 DANE, 2013, pág. 12

en explotación de minas y canteras; 5,5% en establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas; 4,9% en servicios sociales, comunales y personales; 4,1% en comercio, servicios de reparación, restaurantes y hoteles; 4,0% en transporte, almacenamiento y comunicaciones; 3,6% en construcción; 3,5% en electricidad, gas de ciudad y agua; 2,6% en agropecuario, silvicultura, caza y pesca; y -0,7% en industrias manufactureras;. Los impuestos, derechos y subvenciones, en conjunto, crecieron en 4,7%.⁴³

Tabla 14. Comportamiento del PIB por ramas de actividad economía

Variación porcentual anual - Series desestacionalizadas

Ramas de actividad	2011	2012
Agropecuario, silvicultura, caza y pesca	2,4	2,6
Explotación de minas y canteras	14,4	5,9
Industria manufacturera	5,0	-0,7
Electricidad, gas de ciudad y agua	2,9	3,5
Construcción	10,0	3,6
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	6,0	4,1
Transporte, almacenamiento y comunicación	6,2	4,0
Establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas	7,0	5,5
Servicios sociales, comunales y personales	2,9	4,9
Subtotal valor agregado	6,3	3,9
Impuestos menos subvenciones sobre la producción e importaciones	10,9	4,7
PRODUCTO INTERNO BRUTO	6,6	4,0

Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas

El valor agregado sectorial en el año 2012 creció 5,5%, respecto a 2011. Este comportamiento se explica por aumentos de 11,2% en los servicios de intermediación financiera, seguros y servicios conexos, los servicios inmobiliarios y alquiler de vivienda crecieron 3,0% y los servicios a las empresas 4,6%.⁴⁴

⁴³ Boletín de prensa No12 DANE, 2013, pág. 3

⁴⁴ Boletín de prensa No12 DANE, 2013, pág. 41

Tabla 15. Valor agregado de establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas 2005 - 2012

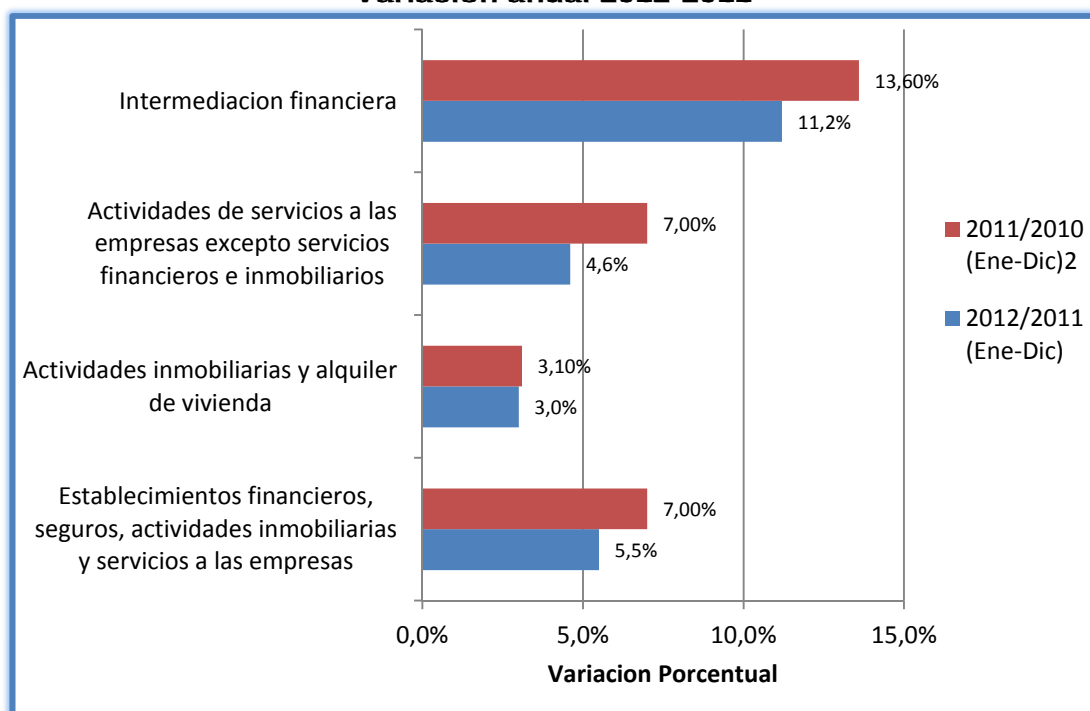
Variación porcentual anual

Período	Servicios de intermediación financiera	Servicios inmobiliarios y de alquiler de vivienda	Servicios a las empresas	Total
2005	5,2	3,7	6,6	5,0
2006	10,9	4,0	7,0	6,4
2007	13,5	3,7	6,9	6,8
2008	9,2	2,8	3,8	4,5
2009	3,2	3,5	2,5	3,1
2010	4,5	3,6	3,1	3,6
2011	13,6	3,1	7,0	7,0
2012	11,2	3,0	4,6	5,5

Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales⁴⁵

Durante el año 2012, el resultado acumulado de los servicios de intermediación financiera, seguros y servicios conexos respecto a 2011 creció 11,2%, explicado por los aumentos en la producción de los servicios de intermediación financiera medidos indirectamente - SIFMI en 13,3%, comisiones y otros servicios de administración financiera en 8,6%, de los servicios de seguros en 8,1% y de los servicios auxiliares de la intermediación financiera en 10,8%.⁴⁶

Gráfico 22. Servicios de intermediación financiera y servicios conexos. Variación anual 2012-2011



Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

⁴⁵ Boletín de prensa No12 DANE, 2013, pág. 42

⁴⁶ Boletín de prensa No12 DANE, 2013, pág. 13

Al comparar la cartera bruta y la cartera vencida con el mismo trimestre de 2010, se registró un aumento de 14,77% y 2,40%, respectivamente (ver gráfico 20).

De otro lado, la DTF pasó de 5,39% en septiembre de 2012 a 5,32% en diciembre, es decir, disminuyó 0,07 puntos porcentuales en el trimestre. En relación a la variación anual se incrementó en 0,34 puntos porcentuales.⁴⁷

El margen de intermediación para este trimestre disminuyó en 0,44 puntos, al pasar de 6,90 en el tercer trimestre de 2012 a 6,46 puntos en el cuarto de 2012. Respecto al año anterior, se redujo en 0,21 puntos porcentuales.⁴⁸

**Tabla 16. Margen de intermediación.
2010-2012**

Trimestre	Tasa de colocación	Tasa de captación	Margen de intermediación
2011 - I	9,85	3,51	6,34
II	10,64	3,91	6,74
III	11,30	4,44	6,87
IV	11,65	4,97	6,67
2012 - I	12,59	5,25	7,33
II	12,46	5,46	7,00
III	12,29	5,39	6,90
IV	11,78	5,32	6,46

Fuente: Banco de la República

Las utilidades del sector financiero aumentaron, al pasar de \$6.813 miles de millones de pesos en diciembre de 2011 a \$7.314 miles de millones de pesos en diciembre de 2012. Por otra parte, las provisiones pasaron de \$7.569 miles de millones de pesos en diciembre de 2011 a \$9.325 miles de millones de pesos en diciembre de 2012.

Comportamiento anual del PIB durante 2012 por componentes de demanda

Desde el punto de vista de la demanda, los componentes del PIB presentaron los siguientes comportamientos en el año 2012 respecto a 2011: 4,4% en el consumo final; 5,7% en la formación bruta de capital y 5,3% en las exportaciones.

El crecimiento en la demanda final es reflejo de lo sucedido en la oferta: el PIB creció en 4,0%, en tanto que las importaciones crecieron 8,0%.⁴⁹

⁴⁷ Boletín de prensa No12 DANE, 2013, pág. 45

⁴⁸ Boletín de prensa No12 DANE, 2013, pág. 46-47

⁴⁹ Boletín de prensa No12 DANE, 2013, pág. 5

**Tabla 17. Componentes de la oferta y la demanda final
2011 - 2012**

Variación porcentual (%)	PIB	Importaciones	Consumo total	Formación Bruta de capital	Exportaciones
2011 / 2010	6,6	21,2	5,4	18,3	12,9
2012 / 2011	4,0	8,0	4,4	5,7	5,3

Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

Comportamiento del PIB desde el lado de la demanda

Consumo final: Durante el año 2012, la variación del consumo final fue de 4,4%, respecto al año anterior. Este comportamiento se explica por el incremento del consumo de los hogares en 4,3% y de gobierno en 5,1%.

Los componentes del consumo final a lo largo de 2012 registraron variaciones anuales como se describe a continuación: el consumo final de los hogares registró 5,7% durante el primer trimestre; 3,7% en el segundo; 3,9% en el tercero y 4,0% en el cuarto. Por su parte, el consumo de gobierno presentó una variación en 4,0% en el primer trimestre; 4,8% en el segundo; 5,2% en el tercero y 6,5% en el cuarto⁵⁰.

Consumo final interno de los hogares por finalidad: El aumento del consumo final interno de los hogares durante el año 2012 fue de 4,2%, respecto a 2011. Al desagregar por grupo de productos, se registraron los siguientes comportamientos: alimentos y bebidas no alcohólicas en 2,5%; bebidas alcohólicas y tabaco en 1,4%; prendas de vestir en 7,5%; alojamiento en 3,1%; muebles y artículos para el hogar en 3,3%; salud en 4,7%; transporte en 4,2%; comunicaciones en 2,9%; recreación y cultura en 6,6%; educación 3,1%; restaurantes en 3,5% y bienes y servicios diversos en 8,1%.

A lo largo de 2012, el comportamiento del consumo final interno de los hogares fue el siguiente: 5,6% para el primer trimestre; 3,6% para el segundo; 3,8% para el tercero y 3,9% para el cuarto, todos comparados con el mismo periodo del año anterior.⁵¹

Formación bruta de capital fijo: Durante el año de 2012 la formación bruta de capital fijo creció en 6,0%, comparada con 2011. Por sectores, tuvieron variaciones positivas las siguientes agrupaciones: equipo de transporte en 0,7%; maquinaria y equipo en 7,7%; obras civiles en 2,2%; servicios en 6,1%; construcción y edificaciones en 5,6% y agropecuario, silvicultura, caza y pesca en 2,1%.⁵²

⁵⁰ Boletín de prensa No12 DANE, 2013, pág. 53

⁵¹ Boletín de prensa No12 DANE, 2013, pág. 54

⁵² Boletín de prensa No12 DANE, 2013, pág. 57

Exportación de bienes y servicios: En el año 2012, las exportaciones colombianas crecieron 5,3% comparadas con las realizadas en 2011. Este resultado es explicado principalmente por las ventas externas de animales vivos que aumentaron 543,7%, de minerales metálicos 39,9%, de productos metalúrgicos básicos 10,8%, petróleo crudo y gas natural 6,9%, de sustancias y productos químicos 6,1%, y de carbón 5,3% entre otros. Por el contrario, registraron disminución las exportaciones de productos de papel y de cartón 12,4%, de equipo de transporte en 10,0%, de café 8,0%, y de productos de caucho y de plástico 7,8%, entre otros.⁵³

Importación de bienes y servicios: En el año 2012, las importaciones crecieron 8,0%, al compararlas con las realizadas en 2011. Este resultado se explica principalmente por el crecimiento en productos de la refinación del petróleo que se incrementaron en 44,1%, de tejidos de punto y prendas de vestir en 17,9%, de otra maquinaria y aparatos eléctricos en 13,2%, de aceites grasas y otros productos alimenticios en 10,7%, de productos minerales metálicos en 10,2%, de productos de caucho y de plástico en 6,9%, de sustancias y productos químicos en 4,8% y de maquinaria y equipo en 4,5% entre otros. Por el contrario, se presentó una disminución en las importaciones de trigo en grano en 10,6%, y de equipo de transporte en 6,9% entre otros.⁵⁴

La balanza comercial ha sido positiva después de los años con déficit en 2006 y 2007 (de 143,0 y 824,3 millones de dólares), de 470,5 millones de dólares en 2008 a 4.955,5 millones de dólares en 2011y en el 2012 presenta un excedente comercial de 5.066,6 millones de dólares.

El déficit en la cuenta corriente de Colombia creció en el 2012 por un repunte de las importaciones que superó al crecimiento de las exportaciones, el saldo negativo en sus intercambios con el exterior fue de 11.415 millones de dólares, lo que se compara con el saldo negativo de 9.525 millones de dólares de 2011.

En la composición de la estructura productiva del país, preocupa el sector industria el cual pierde importancia como motor de crecimiento de la economía colombiana siendo este sector el que concentra los productos de mayor valor agregado y el mayor generador de empleo directo e indirecto; Si bien es cierto que la tendencia a nivel mundial ha sido que el sector industrial pierda participación en la economía, dando paso un mayor componente del sector servicios, en el caso colombiano es particularmente preocupante la pérdida de competitividad de los bienes industriales por factores como los problemas de inseguridad y orden público, y los rezagos de competitividad del país en infraestructura y logística, pertinencia y calidad de la educación, desarrollo científico e innovador, eficiencia de la justicia, e internacionalización de la economía.

⁵³ Boletín de prensa No12 DANE, 2013, pág. 59

⁵⁴ Boletín de prensa No12 DANE, 2013, pág. 62

En Colombia preocupa la pérdida de competitividad mostrada por los bienes industriales, la cual se atribuye a factores como el gran rezago de la infraestructura de transporte y logística, carencia del desarrollo científico e innovación, falta de pertinencia del modelo educativo del país, los graves problemas de seguridad y orden público existentes, la ineficiencia de la justicia y el propósito de internacionalización de la economía. Su impacto sin duda se verá reflejado en un menor empleo directo e indirecto, dado que este sector concentra los productos de mayor valor agregado y ocupación de mano de obra.

Otro de los sectores de preocupación es el sector agropecuario, el gobierno nacional en su plan de desarrollo estimó su crecimiento en un 15% en el periodo 2010 – 2014, no obstante su política de la Ley de víctimas y restitución de Tierra y el trámite de la nueva ley de Desarrollo rural, su desempeño no muestra un efecto en el dinamismo del sector, lo que se hace más difícil por los tratados de libre comercio que se han firmado, con Estados Unidos, la Unión Europea, Canadá, la Comunidad Andina, México, Chile, MERCOSUR y pendientes por entrar en vigor con Corea, y en estado de negociación con Panamá, Japón, Turquía, Israel y Costa Rica.

En las condiciones actuales con las que fueron firmados los distintos tratados, la competitividad del Agro colombiano será muy difícil, no existen condiciones de igualdad con los grandes beneficios y los bajos costos de los insumos, de que dispone este sector en otros países comparados con los beneficios que cuenta el agricultor colombiano y los altos costos por insumos que este debe pagar. Se requerirá sin duda de cambios profundos en el modelo de producción actual y un gran apoyo estatal, que permita el fortalecimiento del mercado interno y brindar los apoyos necesarios para competir con los productos importados, es sin duda un sector sensible a las políticas de estado.

Colombia termina el 2012 con un moderado optimismo en su economía, logrando superar con éxito el impacto de la crisis internacional, generado por un ambiente de inestabilidad económica mundial, en Europa la economía no crece, además de los problemas de Grecia, Portugal, Chipre, Finlandia se suma la crisis Española, las economías Asiáticas y de América latina se desaceleran y la Economía de Estados Unidos su crecimiento apenas alcanza un 2%, con una deuda pública que alcanza el 74% del PIB y, su economía se encuentra al borde de los que algunos han llamado, el abismo fiscal, solo frenado por la decisión del Congreso Norteamericano que aprobó la ley que mantiene las rebajas tributarias para la mayoría de los estadounidenses y pospone por unos meses el recorte al gasto público aprobado en el 2011.

En medio de una economía internacional adversa, el crecimiento de la economía Colombia se fijó en el 2012 en un 4.0 %, nivel que muy pocos países pueden mostrar, para el año 2013 el Fondo Monetario Internacional - FMI ha bajado las perspectivas de crecimiento mundial y lo ha fijado en un 3.6% y para América latina en un 4%, las proyecciones de Colombia se estiman entre un 4,8% en

contraste con lo establecido por Fedesarrollo quien estima que el crecimiento del PIB será solo del 4.3%, jalonado especialmente por la Minería.

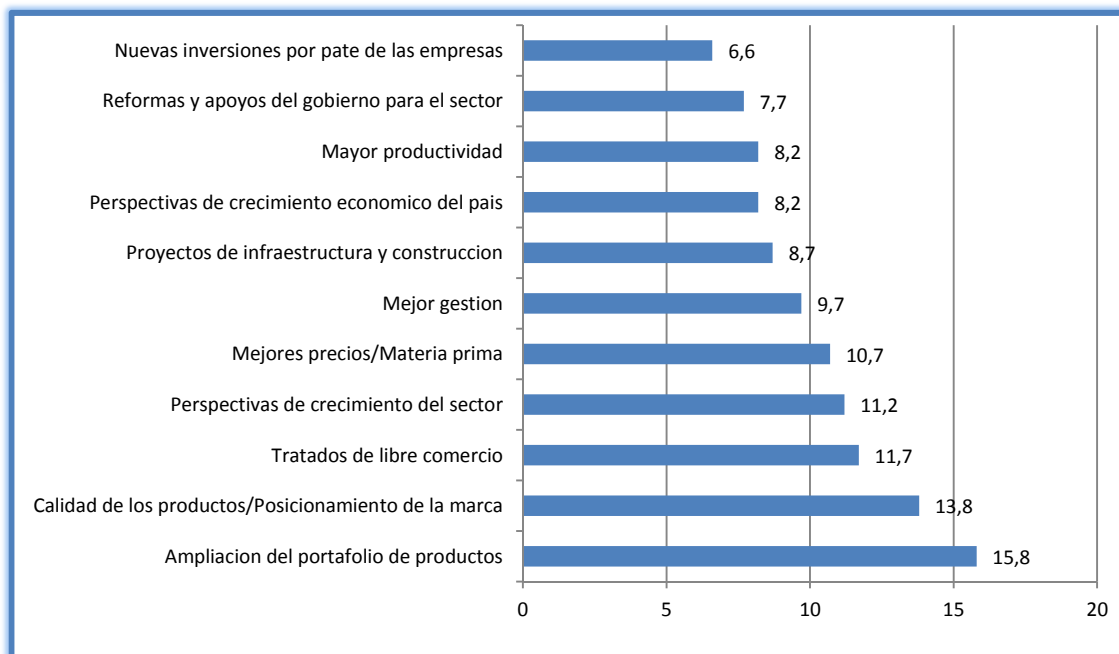
El mejoramiento en la calificación de la deuda colombiana por la agencia Standard & Poor's (S&P), al pasar de BBB- a BBB, repercutirá en forma especial en menores costos y una mayor inversión extranjera, al fortalecerse la confianza en el menor riesgo de invertir en el país.

Para los empresarios colombianos el 2013 presentara una mayor inversión Extranjera, pero una demanda internacional poco dinámica y unos mercados muy competitivos, aun así se estima un crecimiento de las exportaciones de un 4%, se tiene puesta la atención en la locomotora de la infraestructura que jalone el crecimiento económico dada el amplio portafolio de proyectos y las altas expectativas del Gobierno nacional en el tema de vivienda e Infraestructura vial. La inflación se mantendrá controlada, estimándose en un 3% al cierre de 2013.

La tasa de interés con la intervención de la junta del Banco de la Republica de bajar las tasa de interés de referencia para el mercado de 4.25%, se aspira que esta no vuelva a ser intervenida y su efecto prácticos sobre todo en tarjeta de crédito que estimule el consumo interno ante la contracción de la economía internacional. Con respecto a los factores que incidirán favorablemente sobre el comportamiento de la manufactura para el 2013, es importante resaltar un cambio en las perspectivas de los industriales con respecto a años anteriores, en el cual se destacaban principalmente la búsqueda de nuevos mercados y ahora se enfatiza en la ampliación del portafolio de productos y en la mejoría en el servicio y calidad de los bienes y procesos⁵⁵

⁵⁵ Informe ANDI, Colombia: Balance 2012 y perspectivas 2013, pág. 63

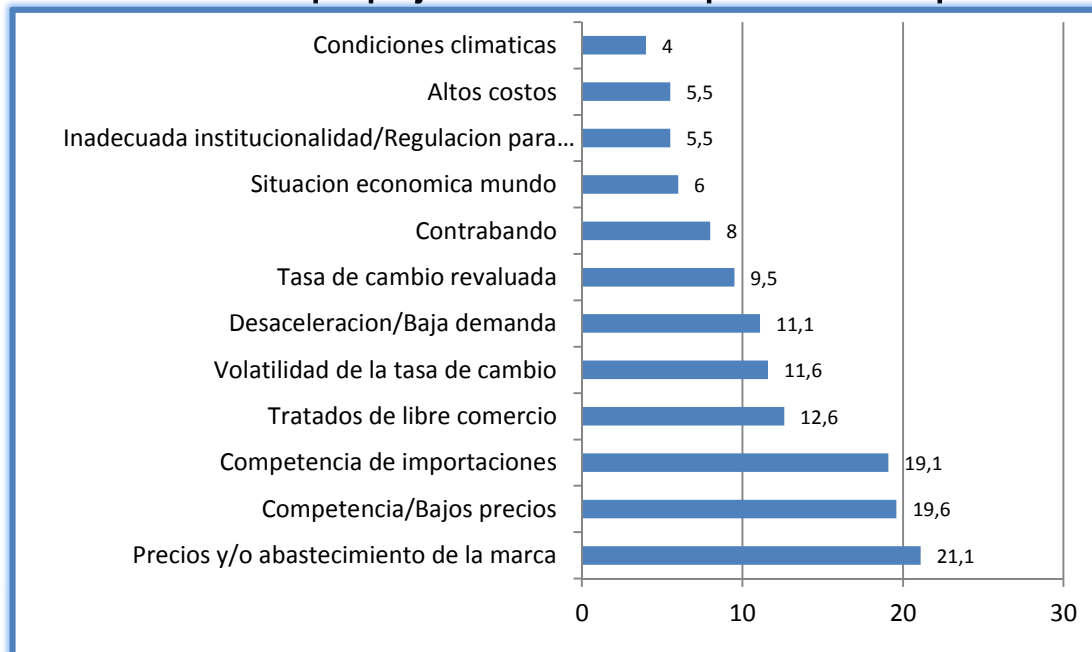
Gráfico 23. Factores que favorecerán el desempeño de las empresas 2013.



Fuente: EOIC Octubre

Las mayores dificultades estarán relacionadas con la escasez e incremento en los costos de las materias primas, la mayor competencia de productos importados, la desaceleración de la economía y la revaluación, entre otros.

Gráfico 24. Factores que perjudicarán el desempeño de las empresas 2013.



Fuente: EOIC Octubre

Según los analistas se espera un aterrizaje suave de la desaceleración durante 2013, así como el inicio de una nueva fase expansiva a partir de 2014.

5.6.4 Finanzas Públicas Colombianas

En el 2012, los indicadores fiscales siguen la tendencia favorable de los últimos años y es así como el déficit fiscal del sector público consolidado, pasó de 2.0% en 2011, a 1.2% en 2012; por su parte, el déficit del gobierno nacional central también mejoró, pasando de 2.8% en 2011 a 2.3% en 2012.

El Gobierno Nacional Central (GNC) había estimado en su marco fiscal a mediano plazo un Déficit fiscal de 2.4% para el año 2012, este cerró en 2,3% del PIB, y el sector Público No financiero al cierre de la vigencia registro un superávit de \$3,0 billones equivalentes a 0.45% del PIB, el mejor resultado desde 1963, lo que evidencia que el gobierno mantiene su compromiso con la sostenibilidad de las finanzas publicas.

La mejora en el resultado fiscal del GNC en 2012 con respecto a la Meta Fiscal responde al menor pago de intereses, toda vez que este rubro fue inferior en \$1,2 billones a lo programado inicialmente, ahorro que a su vez se tradujo en mayor gasto en inversión. De esta forma el gasto del GNC registró un crecimiento de 9,6% frente a 2011, alcanzando un total de \$122,5 billones de pesos, cifra que se compara con un crecimiento del gasto inicialmente proyectado de 10,5%.

Por su parte, el Sector Público No Financiero (SPNF) registró un superávit fiscal de 0,45% del PIB. Este resultado, que fue superior en 1,8% del PIB respecto a lo observado en 2011, se obtuvo por el superávit reportado por el sector de Regionales y Locales y por el superávit en el sector de seguridad social, debido al aumento en los rendimientos financieros que se registran en el componente de pensiones y cesantías.

Tabla 18. Meta VS cierre fiscal 2012

\$ MM	\$ MM		% del PIB	
	MF MP 2012	Cierre 2012	MF MP 2012	Cierre 2012
Ingresos Totales	107.602	107.067	16,2	16,1
Tributarios	96.265	95.140	14,5	14,3
No tributarios	638	1.195	0,1	0,2
Fondos especiales	1.430	1.505	0,2	0,2
Recursos de capital	9.269	9.227	1,4	1,4
Gastos Totales	123.579	122.507	18,6	18,4
Intereses	18.284	17.052	2,8	2,6
Funcionamiento*	85.713	85.562	12,9	12,9
Inversión*	19.514	19.832	2,9	3,0
Préstamo neto	68	61	0,0	0,0
Balance Total	-15.997	- 15.440	-2,4	-2,3

* Incluye pagos y deuda flotante

Fuente: DGPM – Ministerio de Hacienda y Crédito Publico

Tabla 19. Meta VS Cierre fiscal 2012
Sector Público Consolidado

BALANCES POR PERIODO	\$ MM		% del PIB	
	MF MP 2012	Cierre 2012	MF MP 2012	Cierre 2012
1. Sector Público No Financiero	-8.020	2.889	-1,2	0,4
Gobierno Nacional Central	-15.997	-15.440	-2,4	-2,3
Sector Descentralizado	7.957	18.429	1,2	2,8
Seguridad social	4.358	9.626	0,7	1,4
Empresas del nivel nacional	-268	-1.737	0,0	-0,3
Empresas del nivel local	168	546	0,0	0,1
Regionales y locales	3.699	9.995	0,6	1,5
Del cual SGR	3.603	6.340	0,5	1,0
Del cual FAE	1.456	1.481	0,2	0,2
2. Balance cuasifiscal del Banrep	-646	-608	-0,1	-0,1
3. Balance de Fogafin	598	846	0,1	0,1
4. Discrepancia estadística	0	-1.316	0,0	-0,2
SECTOR PUBLICO CONSOLIDADO	-8.168	-1.826	-1,2	0,3

Fuente: DGPM – Ministerio de Hacienda y Crédito Público

Es importante resaltar la tendencia de disminución del déficit fiscal con respecto al PIB, déficit fiscal en Colombia que llegó a situarse en un 6.47% en 1999 a un déficit del 2.3% en el 2012, refleja un esfuerzo del Gobierno Nacional que vienen desde varios años, controlando la tentación de gastar más de lo que recibe, las proyecciones que se establecen para el 2013 es que no se lograra reducir esta brecha, situándose en el 2.4%, la estabilidad de las finanzas del gobierno central es un objetivo claramente definido y dependerá de seguir manteniendo la austeridad de la regla fiscal y de una posición de políticas seria en la economía del país.

Deuda pública

La deuda pública de Colombia la constituye no solo los préstamos del gobierno central, sino todo aquello que contraen los organismos regionales o municipales, institutos autónomos y empresas del Estado, en vista que estos quedan garantizados por el gobierno nacional. Colombia tiene una deuda interna de \$154.402,5 miles de millones y Externa de \$59.521,3 miles de millones, aunque esta ha aumentado en forma considerable, su crecimiento no es crítico, no supera el 40% del PIB, sin embargo preocupa que sigue existiendo déficit fiscal y en esa medida se seguirá endeudando, lo que si se hace con deuda externa a la vez genera revaluación en el peso.

El mayor riesgo asociado al endeudamiento está en no darle un adecuado uso a los recursos en términos de inversión que generen desarrollo como su aplicación en infraestructura pública, salud y educación.

El gasto permanente existente que supera los ingresos actuales según los economistas debería resolverse vía de tributación con una reforma y no mediante endeudamiento.

De acuerdo el estudio "La deuda pública 2013", del Strategic Research Center de EAE Business School, entregó datos, donde se demuestra que Japón, Estados Unidos, Canadá, India y Brasil son los países de fuera de la UE con mayor deuda pública, con cifras que están sobre el PIB del 237%, 107%, 88%, 68% y 64% respectivamente.

El lado opuesto lo ocupan Chile, Ecuador, Perú, China y Australia, con tasas de deuda del 11%, 19%, 20%, 22% y 27% respectivamente.

Los países con mayor crecimiento de su deuda pública respecto al PIB en 2012 son Australia, Venezuela, Ecuador, Estados Unidos y Japón, con crecimientos del 12%, 10%, 4%, 4% y 3% respectivamente y siete son los países en los que decrece su deuda pública respecto al PIB en 2012, China, Perú, Colombia, Panamá, México, Brasil y Suiza, con descensos del 14%, 6%, 6%, 4%, 2%, 1% y 0,3%, respectivamente.

El Sector público y el sector privado focalizan sus esfuerzos en el tema de productividad y competitividad, se podrá mantener un buen desempeño en el 2013, el sector privado debe seguir trabajando en la productividad de las empresas, midiendo los avances y partiendo de referentes internacionales; continuar con la modernización, investigación y desarrollo; convirtiendo a la innovación en el eje central de la actividad productiva, y manteniendo la perspectiva de internacionalización y el sector público se requiere la ejecución inmediata de la Agenda de Competitividad, dirigida a mejorar sustancialmente el entorno en que se realizan los negocios en el país y, para ello, es necesario avanzar rápidamente en campos como infraestructura, capital humano, ciencia y tecnología, mercado de capitales, instituciones; en este aspecto el gobierno lanza el plan de impulso de la productividad y el empleo que contempla un total de inversión de \$5 billones de pesos, con medidas como ⁵⁶

Medidas cambiarias: Incremento del ahorro en moneda extranjera por un valor de US5 mil millones.

Medidas tributarias: Se anticipará en dos meses la eliminación de los aportes de los empleadores a ICBF y Sena contenida en la Reforma Tributaria, para una rápida estimulación en la generación de empleo formal.

Medidas Arancelarias: para la competitividad de la actividad industrial, representa un alivio en el pago de aranceles cercano a \$1,2 billones.

Medidas de Competitividad: mediante la reducción del costo de la energía como insumo de producción para el sector industrial; programa de chatarrización, para mejorar el parque automotor de carga en el país; incremento del pie de fuerza de

⁵⁶ Comunicado de prensa del Min hacienda, No 32

la Policía Nacional en 2.500 nuevos efectivos, designación del Zar Anti-Contrabando, y de la Policía Fiscal y Aduanera (Polfa), que permitirán continuar generando un clima de seguridad y confianza para la inversión y el crecimiento; Aceleramiento en la ejecución de carreteras que ya están en marcha como la vía Tumaco-Pasto-Mocoa (Nariño-Putumayo), la vía San Miguel-Santana (Putumayo), la vía La Palmera-Presidente (Santander), las circunvalares en San Andrés y Providencia, la vía Popayán-Paletería-Isnos (Cauca-Huila), y la vía Puerto Boyacá-Chiquinquirá (Boyacá) e Inicio de nuevos Macro proyectos: como el segundo túnel de la línea, el tren del Carare, la consolidación de la Red Férrea del Pacífico, la consolidación de los corredores Bogotá-Buenaventura, Bogotá-Cúcuta y Bogotá-Villavicencio y la Conexión Sur Colombia-Ecuador.

Implementación de subsidios a la tasa de interés para créditos de viviendas de clase media, pasando del 12.5% al 7% anual y líneas de financiación al sector industrial y Mipyme con tasas del DTF +1% efectivo anual a través de Bancoldex

En el sector agropecuario se implementarán medidas en aras de su transformación productiva, mediante Apoyo al Incentivo de Capitalización Rural - ICR-, Aumento de los subsidio de coberturas cambiarias y de precios, como medida frente a la volatilidad en la tasa de cambio, promoción a la reconversión productiva del sector lechero, generando aumentos en productividad y empleo y realización y financiación del tercer Censo Nacional Agropecuario, luego de más de 40 años del último censo.

5.6.5 Sector Solidario en Colombia

En el año 2012, en un contexto general el sector cooperativo con actividad financiera presenta un crecimiento positivo en sus principales variables, aunque a un menor ritmo del registrado en el 2011, no siendo ajeno a las tendencias de crecimiento económico del país.

En lo corrido del año, los activos del subsector cooperativo financiero han mantenido estable su participación frente al total de los activos del sistema financiero, en un 2.96%

La cartera de las cooperativas representa el 4.19% de la cartera bruta del sistema financiero colombiano El indicador de calidad de la cartera para las cooperativas se ubica en el 3.10%, un nivel bajo que es mejor al registrado por el sistema financiero en su conjunto para el mismo corte, el cual fue del 3.8%.

La cartera de consumo, representa el 74.41% de la cartera total de las cooperativas y tiene una participación en el sistema financiero del 10.11%.

En el caso del microcrédito, se observa una favorable evolución anual del 30.59%, representando el 8.55% del microcrédito otorgado por el sistema financiero colombiano.

La estructura patrimonial del subsector cooperativo financiero permanece sin cambios considerables, siendo los aportes sociales el rubro más representativo, representando un 7.14% del patrimonio del sistema financiero nacional.

Una vez revisada la evolución de las principales variables financieras e indicadores para este subsector cooperativo, se hace evidente la correlación directa que el sector cooperativo tiene con el comportamiento de la economía y del mercado financiero nacional. Lo anterior permite inferir que en la medida en que las expectativas de crecimiento mejoren para el 2013, la reactivación del crédito se dará y, en consecuencia, los márgenes de intermediación mejorarán para las cooperativas.

5.6.6 Guía de Análisis del Entorno Económico

Tabla 20. Ficha de Entorno Económico

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
La Cooperativa presenta las siguientes variables en cuanto al entorno ambiental:					
Economía mundial.	O			X	
Comportamiento del PIB en América Latina.	O			X	
Evolución de la economía colombiana.	A	X			
Finanzas publicas colombianas.	A		X		
Sector solidario.	O				X

Fuente: Elaboración propia

5.7 ENTORNO LEGAL E INSTITUCIONAL

El sector de la economía solidaria en Colombia está constituido por las empresas Cooperativas y pre cooperativas, las asociaciones mutuales, los fondos de empleados, las Cooperativas de trabajo asociado, las empresas solidarias de salud y las empresas comunitarias– entre otras-, definidas en ley 79 de 1988, y la ley 454 de 1998.

La importancia del sector solidario en la economía del país se ve reflejada en el marco jurídico nacional desde la Constitución Nacional de 1991 hasta el Plan Nacional de Desarrollo 2010 - 2014.

5.7.1 La Constitución Nacional de 1991

Por mandato Constitucional el Estado tiene la obligación de proteger y promover las formas asociativas y solidarias de propiedad, tal como lo establecen los artículos 58, 64 y 333 de la Carta Política. Estos mandatos han sido desarrollados,

entre otros, por el artículo 2º de la Ley 79 de 1988 y el artículo 3º de la Ley 454 de 1998.

La constitución política de Colombia en su título II, Capítulo I, Artículo 38 consagra entre los derechos fundamentales “se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad.

"El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad" Artículo 58, inciso 3.

"...la empresa como base del desarrollo tiene una función social que implica obligaciones, el Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial...". Artículo 333, inciso 3.

5.7.2 Ley 1450 de 2011:

El Modelo solidario, se encuentra reflejado en el Plan Nacional de Desarrollo 2010–2014, en las políticas públicas orientadas al crecimiento económico y el bienestar social integral, que aglutine factores sociales, ecológicos y económicos en un modelo de sostenibilidad real.

Atendiendo este compromiso con el sector solidario el gobierno nacional ha constituido la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, adscrita al Ministerio del Trabajo, que tiene la tarea del fomento y el fortalecimiento de las organizaciones solidarias en Colombia (cooperativas, fondos de empleados, asociaciones mutuales, fundaciones, asociaciones, corporaciones, organismos comunales y grupos de voluntariado).

El propósito es contribuir a través de la potencialidad de la productividad, competitividad y sostenibilidad integral del sector solidario mediante los siguientes objetivos misionales:

- Cultura de la asociatividad y de la solidaridad.
- Empresarialidad solidaria y generación de empleo.
- Institucionalidad para la asociatividad y la solidaridad

5.7.3 Ley 79 de 1988

La ley 79 de 1988 es la legislación existente como marco actualizado de las cooperativas, su propósito es dotar al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional, el fortalecimiento de la democracia, a la equitativa distribución de la propiedad y del ingreso, a la racionalización de todas las actividades económicas y a la regulación de tarifas, tasas, costos y precios, en favor de la comunidad y en especial de las clases populares.

Desarrolla básicamente tres grandes aspectos a saber:

- La constitución, registro y régimen interno de las cooperativas, este comprende normas, órganos de dirección, vigilancia, derechos y deberes de asociados, régimen económico, fusión, incorporación y liquidación.
- Establece las formas asociativas que componen el sector solidario, junto con las cooperativas.
- Determina las relaciones que tienen las cooperativas con el estado en materia de promoción, fomento, régimen disciplinario o de sanción aplicable a los integrantes de dirección y vigilancia.

Establece en el Artículo 3°. "Es acuerdo cooperativo el contrato que se celebra por un número determinado de personas, con el objetivo de crear y organizar una persona jurídica de derecho privado denominada cooperativa, cuyas actividades deben cumplirse con fines de interés social y sin ánimo de lucro.

Artículo 4°. 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.

Se presume que una empresa asociativa no tiene ánimo de lucro, cuando cumpla los siguientes requisitos:

- Que establezca la irrepartibilidad de las reservas sociales y en caso de liquidación, la del remanente patrimonial.
- Que destine sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social, al crecimiento de sus reservas y fondos, y a reintegrar a sus asociados para los mismos en proporción al uso de los servicios o a la participación en el trabajo de la empresa, sin perjuicio de amortizar los aportes y conservarlos en su valor real.

Artículo 13°. "En desarrollo del acuerdo cooperativo, las cooperativas se constituirán por documento privado y su personería jurídica será reconocida por el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas".

Por sugerencia de la Confederación de Cooperativas de Colombia (Confecoop), realizada en la edición No XII del Congreso Nacional Cooperativo realizado en Cartagena en del 2012, se solicitó el ministerio de trabajo, se elabore en forma conjunta un texto del proyecto en el cual incluiría reformas tanto a los requisitos de creación de cooperativas, fondos de empleados y asociaciones mutuales, como a su régimen tributario y sistema de supervisión. La ley 79 tienen más de 20 años

de expedidas y contiene normas que no se ajustan a la realidad actual de la economía solidaria que permitan facilitar las condiciones jurídicas para desarrollar su actividad.

5.7.4 Ley 454 de 1998

Su propósito fundamental era fortalecer el sistema de control, Vigilancia y supervisión, con el fin de recuperar la credibilidad en el sector. Según el artículo 1 “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”.

Establece la Definición de Cooperativa, artículo 2 “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”.

5.7.5 Circulares reglamentarias

Circular básica contable y financiera 004 de 2008 : A través de la Circular Externa 004 del 28 de agosto de 2008, se adopta la modificación que Superintendencia de la economía solidaria efectuó a la circular Contable y Financiera que rige a las organizaciones solidarias con el propósito de armonizarla con las nuevas disposiciones que el Gobierno nacional ha expedido para el sector solidario, la cual deberá ser acatada y observada por todas las organizaciones de la economía solidaria, sujetas a la supervisión de la Superintendencia, de conformidad con los objetivos y finalidades previstos en el artículo 35 de la Ley 454 de 1998.

Circular básica jurídica 007 de 2008: a través La circular Externa 007 del 21 de octubre de 2008, la Superintendencia adopta la nueva Circular Básica Jurídica que rige a las organizaciones solidarias con el propósito de adoptar los diferentes cambios que se han generado con ocasión de la expedición de nuevas normas que repercuten en el sector solidario, para concordarla con las normas que la han ampliado y modificado.

Las instrucciones incorporadas deberán observarse de manera complementaria con las establecidas en la Circular Básica Contable y Financiera (Circular Externa No. 004 de 2008) y con la Resolución 1515 del 27 de noviembre de 2001, por la cual se establece el Plan Único de Cuentas para las entidades supervisadas del

sector solidario, la cual deberá ser acatada y observada por todas las organizaciones de la economía solidaria, sujetas a la supervisión de la Superintendencia, de conformidad con los objetivos y finalidades previstos en el artículo 35 de la Ley 454 de 1998

Resolución 1515 del 27 de noviembre de 2001: Por la cual se expide el nuevo Plan Único de Cuentas, el cual tendrá como objetivo buscar la uniformidad en el registro de las operaciones realizadas por las entidades vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria con una mayor cobertura y flexibilidad, permitiendo así conocer en forma clara la transparencia de la información contable.

Recientemente se han promulgado nuevas iniciativas al marco legal, que cambia el marco jurídico establecido para el sector solidario, dentro de las cuales podemos destacar las siguientes:

5.7.6 Ley 1527 de 2012

por medio de la cual se establece un marco general para la libranza o descuento directo; la presente ley tiene por objeto “que cualquier persona natural asalariada, contratada por prestación de servicios, asociada a una cooperativa o pre cooperativa, fondo de empleados o pensionada, podrá adquirir productos y servicios financieros o bienes y servicios de cualquier naturaleza, acreditados con su salario, sus pagos u honorarios o su pensión, siempre que medie autorización expresa de descuento dada al empleador o entidad pagadora, quien en virtud de la suscripción de la libranza o descuento directo otorgada por el asalariado, contratista o pensionado, estará obligado a girar los recursos directamente a la entidad operadora”.

Decreto 1881 de 2012: Por el cual se reglamenta parcialmente el artículo 14 de la Ley 1527 de 2012, el propósito es establecer un régimen de transición que regule las operaciones de libranza y descuento directo mientras entra en operación el

Registro Único Nacional de Entidades Operadoras de Libranza, así como aquellas iniciadas con anterioridad a la expedición de la Ley 1527 de 2012.

5.7.7 Ley 1555 de 2012

Por medio de la cual se permite a los consumidores financieros el pago anticipado en las operaciones de crédito en moneda nacional sin incurrir en ningún tipo de penalización o compensación por lucro cesante, de las cuotas o saldos en forma total o parcial, con la consiguiente liquidación de intereses al día del pago.

Se constituye obligación de cualquier entidad de crédito brindar a los usuarios de los servicios, información precisa y confiable previo al otorgamiento del crédito, donde se haga énfasis en la posibilidad de realizar pagos anticipados de su obligación, sin incurrir en ninguna sanción.

5.7.8 Presencia de Actores Armados

El Efecto y temor del paramilitarismo, aun se siente con fuerza, en Colombia, se sigue destapándose el escándalo parapolítico se sabe que la influencia paramilitar no fue únicamente en la costa atlántica, No queda duda de que el país se paramilitarizó y que logro extender su dominio político, económico y cultural a casi todo el país.

El paramilitarismo involucro distintos agentes del Estado como policías, militares, organismos de seguridad, representantes políticos, ricos hacendados, ganaderos, terratenientes, industriales, jueces, fiscales y otros sectores de la sociedad, se extendió por las distintas regiones de territorio nacional, conformando una unidad de influencia nacional denominada Autodefensas Unidas de Colombia bajo la sigla AUC, infiltradas y dirigidas por distintos capos de narcotraficantes quienes las lideraron como comandantes de regiones y en el periodo 2002 – 2006 iniciaron un proceso de desmovilización, muchos de sus jefes fueron pedidos en extradición por el gobierno de los Estados Unidos por sus vínculos con el tráfico de drogas. Posterior a esto, han surgido diversos grupos, también llamadas Bacrim (acrónimo de Bandas Criminales) entre las que se destacan las Águilas Negras, y otros grupos al margen de la ley como los llamados Rastrojos, urabeños, los machos.

Su influencia en la política fue evidente según las investigaciones y condenas judiciales varios dirigentes políticos y algunos funcionarios del Estado se beneficiaron de estas alianzas por medio de la intimidación y la acción armada de los grupos paramilitares contra la población civil, algunos alcanzaron cargos en alcaldías, concejos, asambleas municipales y sumado al pacto de Ralito (Córdoba) firmado por senadores, alcaldes, y gobernadores para “Refundar la Patria”, generaron un pésima posición de nuestro gobierno ante los organismos internacionales de derechos humanos y el congreso norteamericano.

En la actualidad, en Colombia se está incrementando de manera visible en número de homicidios en las principales ciudades del país, lo cual ha obligado al Presidente a tomar medidas de emergencia relacionadas con el mayor control policial. La violencia urbana se está recrudeciendo, el microtráfico aparece como nueva manera de control del narcotráfico urbano, la negociación con la guerrilla de las FARC aun no muestra avances importantes, se acerca un ambiente pre-electoral, con polarización de los sectores de derecha, en contra de la actual posición de gobierno de negociación de paz, y generando un ambiente de incertidumbre para una posible reelección presidencial, del presidente Santos.

En el ámbito político latinoamericano las fuerzas políticas se han resentido claramente por el fallecimiento del presidente de Venezuela Hugo Chávez. Para el caso de Colombia, el Presidente Santos inició la recuperación de relaciones económicas y políticas con Venezuela, desde que asumió su mandato, lo cual lo pone en una situación intermedia entre la cercanía de Venezuela con los

gobiernos de izquierda en la región y la lejanía de ese país con quienes están más alineados con Estados Unidos.⁵⁷

La gran expectativa, en la política colombiana es la salida negociada al conflicto, el presidente Santos desde su posesión anuncio su propósito de terminar con el conflicto armado, y en el 2012 dio inicio los diálogos con las FARC y el ELN con el objeto de superar un conflicto que ha perdurado más de cinco décadas con fuertes impactos negativos y costos elevadísimos, en especial la pérdida de vidas humanas. La fase de negociaciones, inicio labores en Oslo y opera desde La Habana, Cuba, agenda que contempla cinco puntos fundamentales: La política de desarrollo rural; la participación política; el fin del Conflicto; Las drogas ilícitas y víctimas del conflicto.

Durante Ocho años del Gobierno del Dr. Álvaro Uribe, caracterizado por su política de seguridad democrática, si bien se logra acertar duros golpes a la guerrilla colombiana, con la caída de sus principales cabecillas y líderes ideológicos y el desplazamiento de las zonas de dominación, no se logró la derrota por las vías de las armas de este grupo guerrillero, los cuales no solo mantiene su presencia en zonas estratégicas como Cauca, Nariño, Norte de Santander, Choco, Caquetá, sino que han adaptado su forma de operar.

El Gobierno del Dr. Juan Manuel Santos, en contravía ha iniciado una serie de reformas, coherentes con su política de paz, como son: el reconocimiento de la existencia del conflicto armado, la reforma constitucional para tramitar crímenes de guerra de lesa humanidad, conocida como el marco jurídico para la paz, el impulso decidido de la ley de víctimas y restitución de tierras.

Este procesos de negociación no será fácil, la paz no significa solo el cese al conflicto armado, el verdadero logro será vencer las barreras impuestas por los sectores económicos y políticos que continúan obsesionados con la guerra, y la de garantizar la creación de una sociedad más equitativa, una democracia más participativa y el reconocimiento de los derechos a las víctimas y la restitución de sus territorios.

5.7.9 Panorama Político Venezolano

El triunfo de Nicolás Maduro, representante del sector oficial ha sido muy cuestionado en Venezuela y no ha sido bien recibido por los mercados internacionales, se disparó el riesgo de la deuda soberana y aumento el rumor de una nueva baja en la calificación de riesgo, existen crecientes denuncias por irregularidades en los comicios, lo que ha generado un descontento en miles de venezolanos, originando una ola de violencia, con elevados índices de homicidio, criminalidad, y fuertes confrontaciones políticas, que agita la tormenta social que vive actualmente Venezuela, país vecino y aliado comercial.

⁵⁷ Análisis de coyuntura económica social y política de Colombia, diego Otero Prada y Flor Sther Salazar G.
pág. 3

En el tema económico Venezuela se encuentra afectada por una creciente inflación la cual se estima para este año, que pasara del 33%, un control de cambio que tiene parado el aparato productivo, un aparato petrolero obsoleto, un precio de barril de petróleo en descenso y una alta carga de subsidios estatales. Se requerirá urgente de medidas económicas de fondo que Irán desde el incremento de impuestos, Control del gasto público, desmonte de los subsidios, modernización de la infraestructura petrolera, definición de una política para atraer la inversión extranjera.

5.7.10 Guía de Análisis del Entorno Legal e Institucional

Tabla 21. Ficha de Entorno Legal e Institucional

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
La Cooperativa presenta las siguientes variables en cuanto al entorno legal e institucional:					
La Constitución Nacional de 1991.	O			X	
Ley 1450 de 2011.	O			X	
Ley 79 de 1988.	O			X	
Ley 454 de 1998.	O			X	
Circulares reglamentarias.	A		X		
Ley 1527 de 2012.	A	X			
Ley 1555 DE 2012.	A		X		
Presencia de grupos armados.	A	X			
Panorama político venezolano.	A		X		

Fuente: Elaboración propia

5.8 ENTORNO TECNOLÓGICO

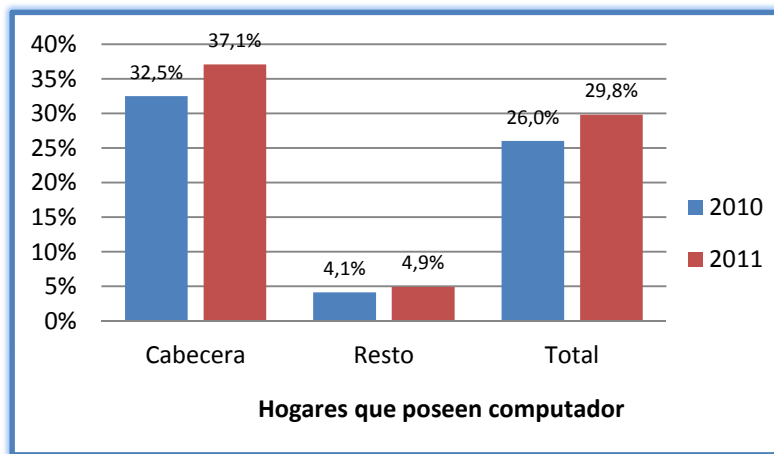
5.8.1 Tics en los Hogares Colombianos

Hogares que poseen computador

En 2011, para el total nacional, 29,8% de los hogares poseía computador; 37,1% en las cabeceras, y 4,9% en el resto⁵⁸.

⁵⁸ DANE - Boletín TIC 2011, Pág. 2.

Gráfico 25. Hogares que poseen computador

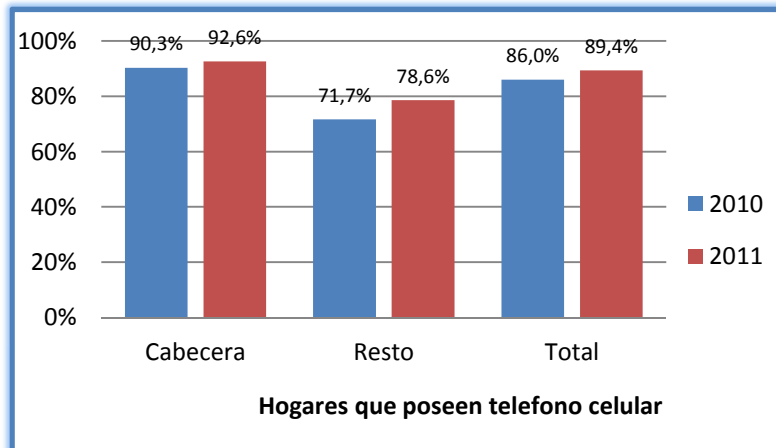


Fuente: DANE - Boletín TIC 2011, Pág. 2.

Hogares que poseen teléfono celular

En 2011, 89,4% del total nacional de hogares poseía celular; 92,6% en las cabeceras, y 78,6% en el resto⁵⁹.

Gráfico 26. Hogares que poseen teléfono celular



Fuente: DANE - Boletín TIC 2011, Pág. 3.

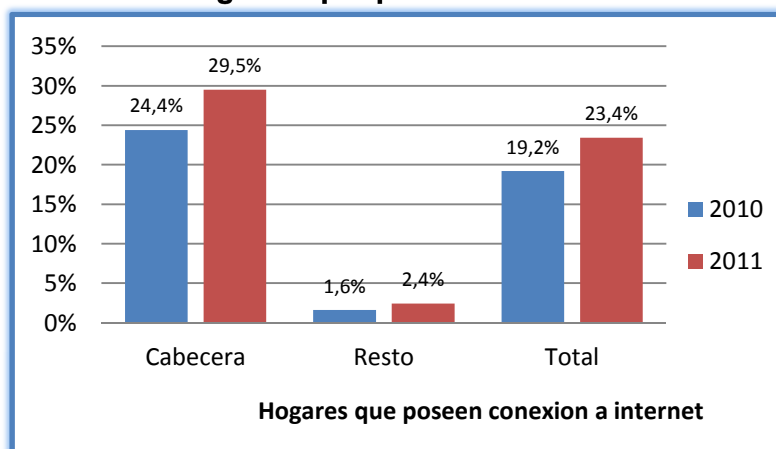
Hogares que poseen conexión a Internet

En 2011, 23,4% de los hogares poseía conexión a Internet para el total nacional; 29,5% para las cabeceras y 2,4% para el resto⁶⁰.

⁵⁹ DANE - Boletín TIC 2011, Pág. 3.

⁶⁰ DANE - Boletín TIC 2011, Pág. 4.

Gráfico 27. Hogares que poseen conexión a internet

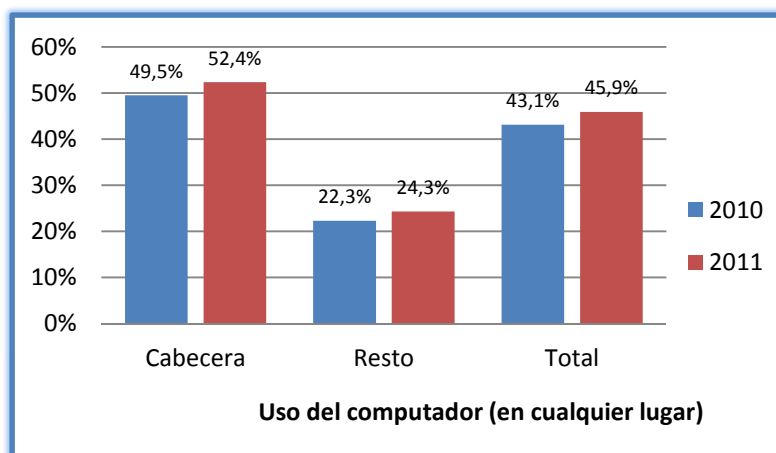


Fuente: DANE - Boletín TIC 2011, Pág. 4.

Uso del computador (en cualquier lugar)

Para el total nacional en 2011, 45,9% de las personas usaron computador durante los últimos 12 meses⁶¹; 55,7% para las cabeceras y 24,3% para el resto⁶¹.

Gráfico 28. Personas con uso del computador



Fuente: DANE - Boletín TIC 2011, Pág. 4.

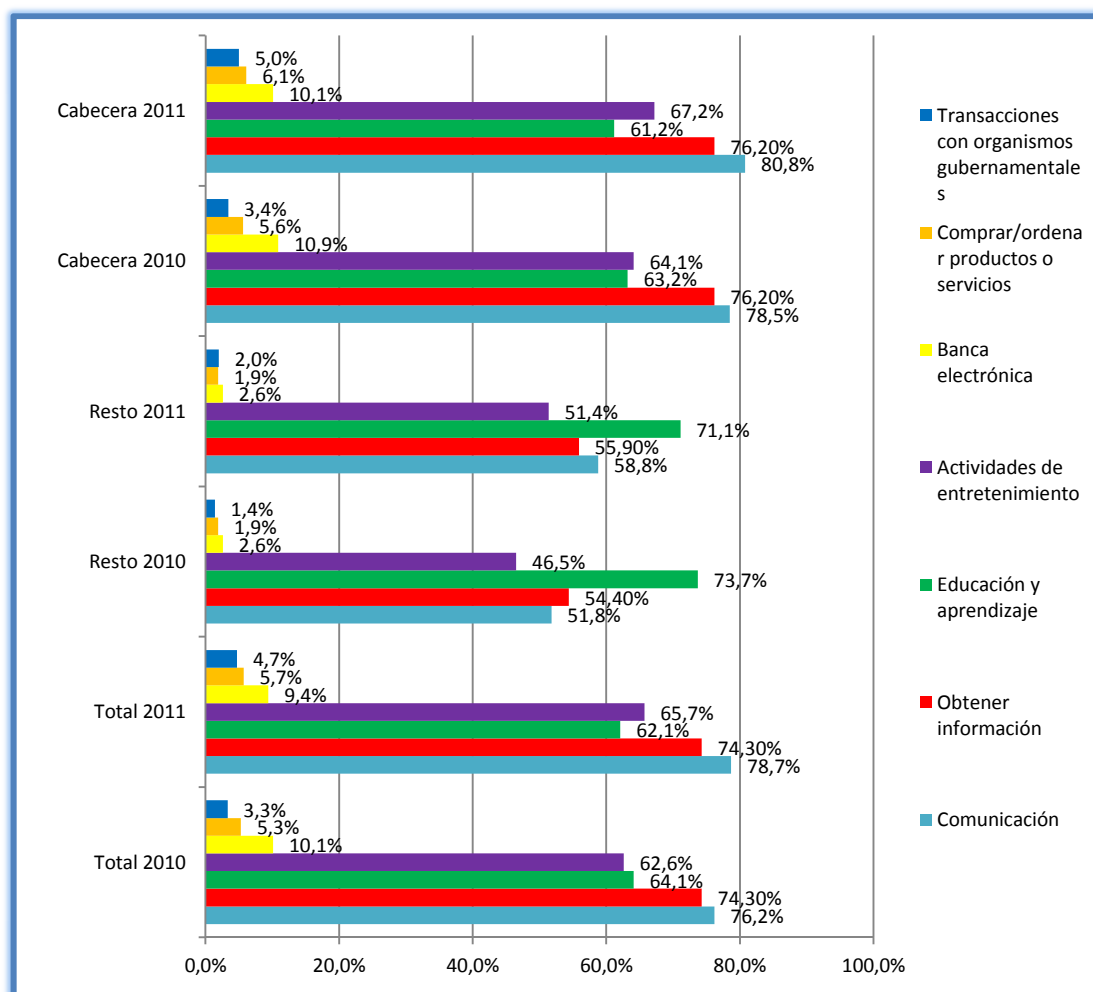
Servicios o actividades para las cuales usó Internet

Los individuos hacen uso de Internet motivados por diferentes actividades y/o servicios en línea. En 2011, para el total nacional, 78,7% del total de las personas de 5 años y más que usaron Internet, lo utilizaron para comunicación; 74,3% lo empleó para obtener información; y 65,7% lo empleó para actividades de entretenimiento. Para la Cabecera, el uso de Internet para comunicación registró el mayor porcentaje de uso, con 80,8%, seguido por la obtención de información y actividades de entretenimiento, con 76,2% y 67,2%, respectivamente. Para el

⁶¹ DANE - Boletín TIC 2011, Pág. 4.

resto, el uso de Internet para educación y aprendizaje registró el mayor porcentaje de uso, con 71,1%, seguido por la comunicación y la obtención de información, con 58,8% y 55,9%, respectivamente⁶².

Gráfico 29. Actividades con uso de internet.



Fuente: DANE - Boletín TIC 2011, Pág. 14.

5.8.2 Desarrollo e Innovación Tecnológica en el Sector de Servicios

Se identifican nueve tipos de innovación, de acuerdo con el tipo de impacto alcanzado: tres para la innovación a nivel del servicio o bien nuevo (producto final), tres para la innovación a nivel del servicio o bien significativamente mejorado (producto final), y tres para la innovación a nivel de los métodos y técnicas empresariales. Los dos primeros grupos se refieren a innovaciones para la empresa, innovaciones para el mercado nacional, e innovaciones para el mercado internacional. Por su parte, el tercer grupo corresponde a nuevos

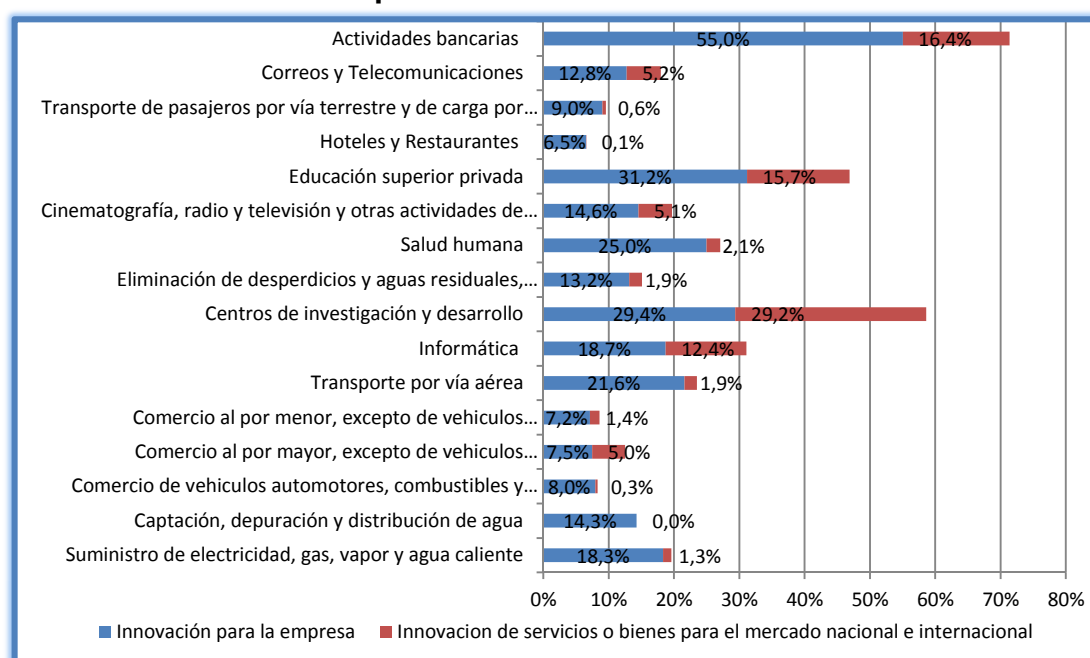
⁶² DANE - Boletín TIC 2011, Pág. 14.

métodos de prestación de servicios, nuevos métodos organizativos y nuevas técnicas de comercialización.

Porcentaje de empresas innovadoras distribuido por tipo de innovación en producto nuevo (servicio o bien), según subsector de servicios

Durante el período 2010-2011, las actividades bancarias fueron las que registraron el mayor porcentaje de empresas innovadoras en servicios o bienes nuevos, con 71,4%, seguidas por los centros de investigación y desarrollo, con 58,6%. El subsector de captación, depuración y distribución de agua presentó la mayor proporción de innovaciones en servicios o bienes nuevos para la empresa (100,0% dentro de su subsector) y los centros de investigación y desarrollo registraron la mayor proporción de innovaciones en servicios o bienes nuevos en el mercado nacional e internacional (49,8% dentro de su subsector)⁶³.

Gráfico 30. Empresas innovadoras. Producto nuevo



Fuente: DANE - Boletín EDIT servicios 2010-2011, Pág. 5.

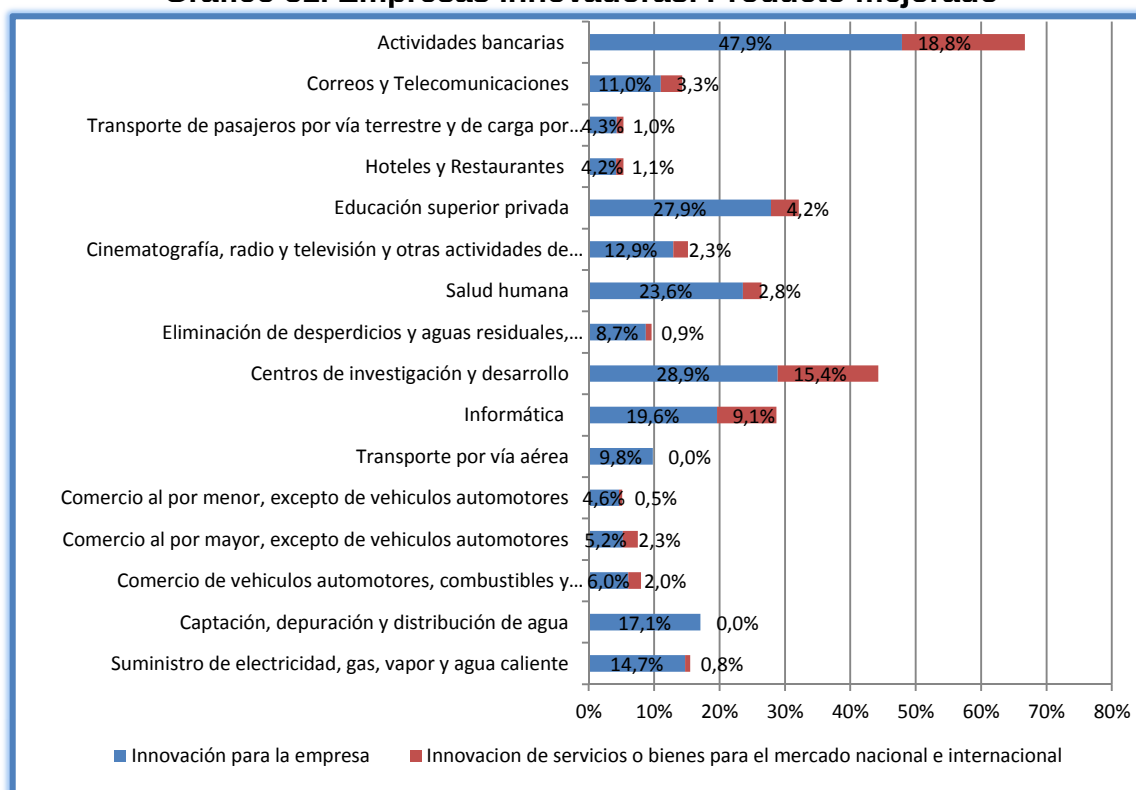
Porcentaje de empresas innovadoras distribuido por tipo de innovación en producto mejorado (servicio o bien), según subsector de servicios

Durante el período 2010-2011, nuevamente las actividades bancarias registraron el mayor porcentaje de empresas innovadoras en servicios o bienes significativamente mejorados, con 66,7%, seguidas también por los centros de investigación y desarrollo, con 44,3%. Los subsectores captación, depuración y distribución de agua y transporte por vía aérea presentaron la mayor proporción de

⁶³ DANE - Boletín EDIT servicios 2010-2011, Pág. 5.

innovaciones en servicios o bienes significativamente mejorados para la empresa (100,0% dentro de su subsector) y los centros de investigación y desarrollo registraron la mayor proporción de innovaciones en servicios o bienes significativamente mejorados en el mercado nacional e internacional (34,8% dentro de su subsector)⁶⁴.

Gráfico 31. Empresas innovadoras. Producto mejorado



Fuente: DANE - Boletín EDIT servicios 2010-2011, Pág. 6.

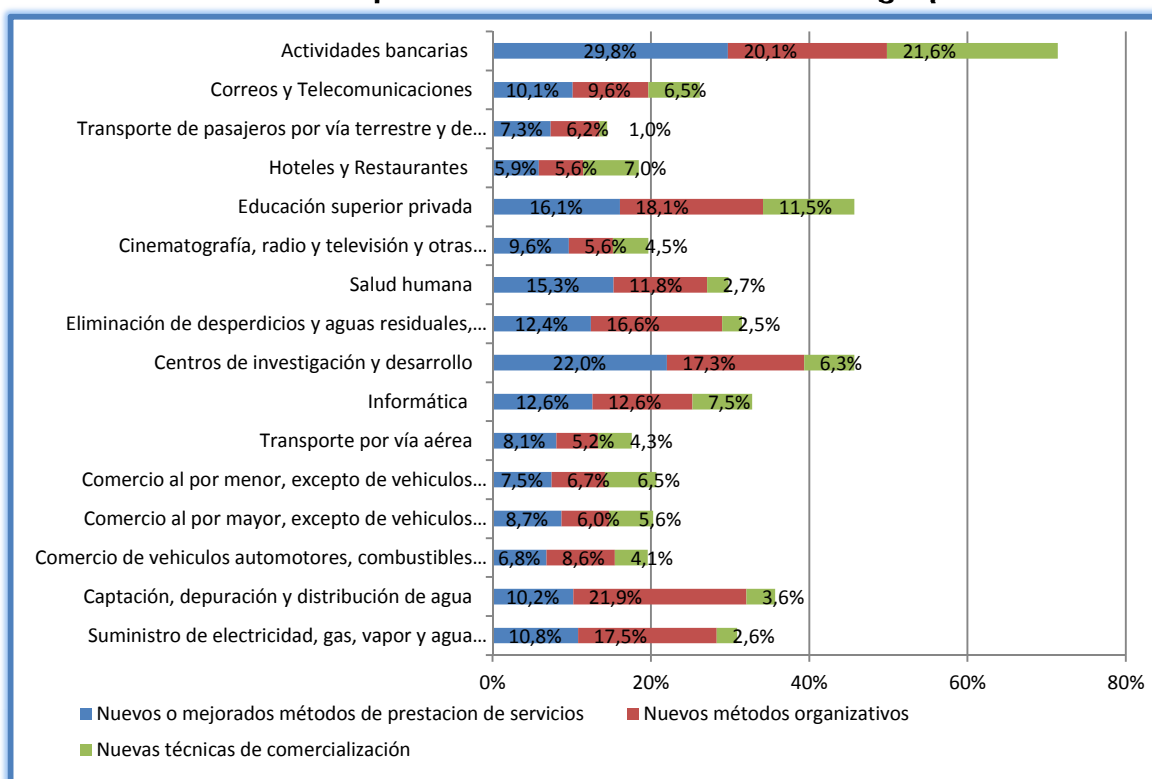
Porcentaje de empresas innovadoras distribuido por tipo de innovación en producto mejorado (servicio o bien), según subsector de servicios

Con relación a las innovaciones de métodos y/o técnicas, el subsector de actividades bancarias registró el mayor porcentaje de empresas innovadoras, con 71,4%, seguido por los centros de investigación y desarrollo y la educación superior privada, ambos con 45,7%. El subsector de salud humana registró la mayor proporción de nuevos métodos de prestación de servicios (51,3% dentro de su subsector); captación, depuración y distribución de agua presentó la mayor proporción de nuevos métodos organizativos (61,2% dentro de su subsector); y hoteles y restaurantes registró la mayor proporción de nuevas técnicas de comercialización (38,0% dentro de su subsector)⁶⁵.

⁶⁴ DANE - Boletín EDIT servicios 2010-2011, Pág. 6.

⁶⁵ DANE - Boletín EDIT servicios 2010-2011, Pág. 7.

Gráfico 32. Empresas innovadoras. Por sector agrupado.



Fuente: DANE - Boletín EDIT servicios 2010-2011, Pág. 7.

5.8.3 Guía de Análisis del Entorno Tecnológico

Tabla 22. Ficha de Entorno Tecnológico

VARIABLE	A/O	AM	Am	om	OM
La Cooperativa presenta las siguientes variables en cuanto al entorno tecnológico:					
Tics en los hogares colombianos.	O				X
Desarrollo e innovación tecnológica en el sector de servicios.	A	X			

Fuente: Elaboración propia

5.9 MATRIZ INTEGRADA DEL ENTORNO

A continuación en la tabla 23 se muestra la matriz de evaluación integrada del entorno, en la cual se exponen las variables que tienen mayor impacto en la cooperativa, teniendo en cuenta su importancia y pertinencia. En la matriz se establecerá para cada variable (amenaza u oportunidad), la relación con el sector, la tendencia y el impacto sobre la organización.

Tabla 23. Matriz integrada de análisis del Entorno

VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA COOPERATIVA
OPORTUNIDADES:			
1. Infraestructura de servicios.	La infraestructura que posee el país brinda oportunidades para el desarrollo de diversas actividades económicas potenciando el aprovechamiento de sus recursos naturales y su posición geográfica.	La tendencia del país con respecto a la infraestructura de servicios es positiva, en los últimos años se ha presentado un notable desarrollo de su infraestructura de transporte terrestre y aérea que le permite colocarse en buena posición a nivel suramericano. Otra la infraestructura de servicios para el desarrollo tal como las telecomunicaciones, gas y electricidad presentan coberturas superiores al 70% y un ritmo de crecimiento alto y sostenido, por lo cual se prevé que en un periodo de tiempo no muy alto se alcance a tener una cobertura en la totalidad del territorio nacional.	El fortalecimiento de la infraestructura de servicios en el país garantiza las condiciones para el desarrollo económico en diferentes regiones del país posibilitando la expansión de la cooperativa. La cobertura de la infraestructura de servicios permite la inversión en nuevas unidades de negocios, que requerirán de los servicios ofrecidos por la cooperativa.
2. Desarrollo urbano.	La concentración de la población del país en el área urbana, genera una dinámica conlleva a que se requiera una mayor oferta de productos y servicios para suplir las necesidades presentadas por la población.	A partir de la década de los cincuenta con el fenómeno de la violencia, hasta la fecha el país ha presentado una dinámica poblacional tendiente a la concentración de la población en las grandes ciudades y núcleos urbanos. Esta migración se ha debido a factores que van desde la época de la violencia, pasando por el fenómeno del desplazamiento forzado realizado	Esta dinámica poblacional permite un potencial incremento del número de asociados ubicados en la zona urbana, permitiendo consolidar la base social de la cooperativa. También se generarían facilidades para en el desarrollo de las actividades de la cooperativa, considerando que no

		por grupos guerrilleros y paramilitares; además de los factores expuestos anteriormente, las escasas oportunidades de desarrollo económico presentado en la zona rural han acelerado el proceso migratorio.	se requeriría disponer de un alto número de puntos de atención para vincular y atender los asociados activos y potenciales.
3. Tendencias mundiales.	Ciudades tales como Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla entre otras presentan nuevas oportunidades de inversión, sustentadas en las potencialidades desarrolladas.	En periodos recientes las principales ciudades del país han presentado una consolidación y proyección internacional, mostrando un fortalecimiento en aspectos geográficos, demográficos y culturales. Esta situación repercute en el crecimiento de la inversión y el desarrollo del sector empresarial. Esta situación se podría reforzar con la capitalización de oportunidades derivadas de los tratados de libre comercio pactados por el Gobierno Nacional.	La potencial inversión de recursos en las principales ciudades del país ya sea a pequeña, mediana o gran escala pueden permitir que la cooperativa además de incrementar su base social con la incorporación de nuevos asociados, amplíe su portafolio de servicios con la creación de nuevas líneas de crédito, orientadas a la productividad, (microcréditos).
4. Vivienda.	La necesidad de vivienda en el país, es subsanada mediante la asignación de créditos para la adquisición de vivienda nueva o usada o la cofinanciación de subsidios asignados por el ministerio de vivienda y otras entidades.	Los problemas de vivienda a nivel nacional se han incrementado en los últimos años, se evidencian problemas en cuanto al número de viviendas requeridas y la calidad en la infraestructura de las mismas. Esta situación ha conllevado a que el gobierno nacional promueva la construcción de vivienda mediante la generación de diversos proyectos a nivel nacional o la adquisición de vivienda nueva y usada, mediante el otorgamiento de subsidios.	El requerimiento de subsidios para la adquisición y construcción de viviendas en el país potencia la solicitud de créditos de libre inversión en las entidades cooperativas, lo cual impactaría de manera positiva a la organización.
5. Cobertura en Sistema de Seguridad Social (salud y pensión).	La cobertura en la vinculación al Sistema de Seguridad Social en Salud a nivel nacional presenta un porcentaje alto, por	La cobertura del Sistema de Seguridad Social en Salud es superior al 90% a nivel nacional y presenta un ritmo de crecimiento positivo, por tanto	Garantizar el aseguramiento de los asociados y asociados potenciales a la cooperativa, bridaría condiciones propicias

	tanto los habitantes tendrían posibilidad de realizar inversiones para satisfacer necesidades complementarias. Baja cobertura del sistema de seguridad pensional, inviabilidad fiscal y difícil acceso al sistema de seguridad social en el componente de pensiones	se esperaría que en los próximos años se logre obtener una cobertura en rangos cercanos al 100%. Subsanar la necesidad de afiliación al Sistema de Seguridad Social en Salud a la población permite mejorar las condiciones de vida de la población, lo cual de una manera u otra facilitaría la satisfacción de otras necesidades de segundo orden como recreación, estudios superiores, adquisición de bienes, entre otros. La cobertura del sistema de pensiones para la población mayor de 60 años es baja, mostrando que tan solo el 38% de la población ubicada en este rango de edad tiene acceso a una pensión. El comportamiento de este indicador presenta un incremento a una razón del 1% anual, el cual es muy lento considerando el bajo nivel de cobertura presentado. De la población empleada en el país tan solo una tercera parte accede al sistema pensional, el comportamiento de esta variable no es positivo y se mantiene entre un rango del 31% y el 33% en los últimos cuatro años, esta variable se encuentra relacionada directamente con los índices de desempleo y muestra problemas relacionados con la inestabilidad laboral y el alto porcentaje de habitantes que no cuentan con un trabajo formal.	para la solicitud de créditos de créditos de libranza por parte de los primeros y la vinculación y solicitud de servicios de crédito por parte de los segundos. El bajo nivel de vinculación de la población en edad de pensionarse al sistema pensional se ve directamente relacionado con el principal nicho de mercado actual de la cooperativa, afectándolo de manera negativa, al no presentarse muchas oportunidades de ampliación. En el corto plazo no se prevé un incremento alto, debido al bajo nivel del número de afiliación de la población empleada.
--	---	---	---

		El Estado pretende incrementar esta cobertura al mismo nivel de la seguridad social en salud, lo cual requerirá de una transformación del actual sistema pensional.	
6. Distribución por rango de edades.	Un alto porcentajes de población se encuentra ubicada en rangos de edades ente los 15 y 45 años, representando mano de obra potencial para impulsar el desarrollo de las empresas del país y la instalación de nuevas empresas.	Si bien la tasa de desempleo es del 11.8%, el país continua presentando un incremento en el porcentaje de la población en edad joven, esta situación permite que diferentes regiones dispongan de mano de obra local que permita el establecimiento de nuevas empresas con inversión nacional y extranjera, dinamizando la economía del país de una manera positiva.	Contar con una población en edad joven que se encuentre generando ingresos económicos permite incrementar la demanda de servicios financieros para el consumo. Esta situación conlleva de igual manera a la posibilidad de vinculación de nuevos asociados.
7. Recuperación ambiental.	El componente ambiental en el país ha sido un tema sensible, el cual en la actualidad ha ganado protagonismo, observando los problemas ocasionados por el desequilibrio ambiental causado, las empresas y diferentes organizaciones a nivel nacional se han vinculado a procesos de recuperación del medio ambiente mediante programas de responsabilidad social empresarial.	Los fenómenos tales como avalanchas, inundaciones, deslizamientos y quemas, asociadas a problemas de deterioro ambiental en el país y las consecuencias económicas y sociales presentadas, han conllevado a que cobre importancia el desarrollo de procesos de recuperación ambiental, los cuales en los primeros años han tenido una dinámica baja, pero que se espera recobre importancia en los próximos años.	Teniendo en cuenta la importancia del componente social en la organización cooperativa abre espacios para la vinculación de la entidad en espacios de educación ambiental y recuperación del medio ambiente mediante la generación de programas, campañas ecológicas y el impulso de proyectos productivos ecológicos sostenibles, que pueden desarrollar sus asociados, aportando al bienestar general de la comunidad.
8. Economía mundial.	El comportamiento de la economía mundial es crítico, ha impactado de manera negativa a los países desarrollados, Europa, presenta un estancamiento en su	La economía mundial ha presentado un alto nivel de inestabilidad en los últimos años, presentándose las crisis económicas de los Estados Unidos y la Comunidad Europea, ante esta situación los países latinoamericanos	La estabilidad presentada en las economías emergentes, y la firma de TLC favorece las iniciativas de inversión extranjera en el país, así como el flujo de importaciones y exportaciones, abriendo espacios

	crecimiento y EEUU, crecerá de manera moderada, lo cual ha permitido que los países emergentes, entre ellos los latinoamericanos, recobren importancia y jalonen el crecimiento económico mundial	han presentado un comportamiento favorable en el desarrollo de sus economías, logrando ganar terreno en el posicionamiento de los diferentes mercados a nivel mundial. Aunque se prevé una desaceleración de las economías asiáticas y latinoamericanas, se prevé un crecimiento de un 3.6% en la economía mundial.	para el desarrollo de nuevas líneas de servicios crediticios dirigidos a sus asociados, por parte de la cooperativa que generen el incremento de los excedentes cooperativos y el cumplimiento de su objeto social. Identificar oportunidades en el comercio exterior y posibilidad de establecer alianzas estratégicas que permitan explotarlas.
9. Sector solidario en Colombia.	El sector cooperativo dentro del contexto económico nacional presenta un comportamiento positivo en sus principales variables económicas, ganando representatividad también en el mercado crediticio en sus diferentes modalidades.	Para el 2012 el crecimiento de las variables financieras del sector cooperativo fue menor al presentado en años anteriores, estado acorde con el crecimiento económico del país, es así como se prevé que en los próximos años el sector cooperativo se convierta en un agente dinamizador de la economía nacional. La cartera de las cooperativas ha ganado representatividad dentro de la cartera del sector financiero y se prevé para los próximos años un crecimiento en el porcentaje del total de la cartera, el cual actualmente es del 4.19%.	La posición favorable del sector cooperativo dentro de la economía nacional impacta de manera positiva a la cooperativa, lo cual se ve reflejado en la generación de confianza para los asociados e inversores potenciales, tanto del sector financiero como de particulares. De igual manera la solidez del sector atrae la vinculación y uso de los servicios financieros por parte de asociados potenciales.
10. Ley 79 de 1988.	Legislación Cooperativa vigente que brinda un marco de desarrollo al sector cooperativo Colombiano	Marco legal, requiere de adaptarse a los nuevos cambios jurídicos, introducidos desde su sanción en 1988, como la constitución de 1991, la ley 454 de 1998, y hacerle frente a los cambios económicos proceso de globalización, adopción de normas internacionales NIIF-NIC, prestación de servicios especializados, que generen un modelo de desarrollo	Se advierte un cambio en las relaciones Estado – Sector en especial en los sistemas de vigilancia y control que requerirán una mayor cualificación de la gestión y los mecanismos de control interno en la Cooperativa para continuar en el otorgamiento de privilegios fiscales a estas formas de carácter asociativo.

		alternativo socioeconómico solidario. Los planes futuros del sector cooperativo implican una nueva relación entre el Estado y el sector, ello se expresara sobre las bases de contar con un marco legal actualizado que garantice el fortalecimiento y desarrollo del sector cooperativo, ejerza las funciones de control y vigilancia para generar confianza y establecer una ruta adecuada que permita ser reconocido como un sector importante con un modelo alternativo de desarrollo económico y social el cual se fundamenta en el beneficio para la comunidad.	
11. Ley 454 de 1998.	Marco conceptual que regula la economía solidaria, en Colombia	Marco regulatorio que determina las funciones, fines, objetivos y estructura de la superintendencia de economía solidaria, y establece normativa sobre el ejercicio de la actividad financiera en las entidades cooperativas colombianas.	La Existencia de un marco legal regulatorio, de supervisión, vigilancia y control establecido para el desarrollo de las actividades financieras de la cooperativa, genera confianza y credibilidad en la comunidad y los asociado, permitiendo incrementar su asociación y fortalecer su patrimonio social. Establece reglas claras para todos los actores del sector solidario, colocándonos en iguales condiciones de competitividad. Existe la tentación que lo económico en beneficio de los inversionistas subordine el proyecto social cooperativo, por lo tanto es necesario que se oriente

			hacia la base social la captación de recursos económicos así como la promoción de bienes y servicios
12. Tics en los hogares colombianos.	Masificación de los medios electrónicos como herramienta de interacción entre las personas.	El país presenta un considerable incremento del uso del internet, el cual se ha facilitado gracias a la posibilidad de emplear dispositivos móviles y diversificación de servicios ofrecidos a través de la red. El uso del internet y su uso para la comunicación y prestación de servicios tiende a incrementarse considerablemente en los próximos años con la extensión de redes por parte de las empresas de telefonía móvil y el ingreso a la cuarta tecnología de telefonía móvil 4G.	La posibilidad de mantener un contacto permanente con el usuario a través de la red y más aun de dispositivos móviles, potencia los canales de comunicación de que dispone la cooperativa, esta situación permite la oferta de servicios en línea a los usuarios de la cooperativa y la captura de nuevos usuarios por referenciación o aplicación estrategias publicitarias vía web.
AMENAZAS:			
1. Regiones naturales.	El país presenta regiones con condiciones heterogéneas en cuanto a sus niveles de desarrollo y necesidades.	En el país existen brechas sociales entre las diferentes regiones, generadas históricamente por diversos factores, entre los cuales cabe nombrar aspectos culturales, políticos y económicos. La tendencia es al incremento de las brechas sociales de las diversas regiones, presentándose en algunas regiones una dificultades para suplir incluso necesidades básicas de sus habitantes, mientras otras regiones se consolidan como polos de desarrollo económico del país.	Esta condición no permite que la cooperativa pueda realizar una oferta de productos y servicios de unificada en todo el territorio nacional y deba considerar diferentes factores asociados a las condiciones socioeconómicas de la población que atiende, esta situación aunada a factores culturales se convierte en una barrera de acceso para la penetración a las diferentes regiones.
2. Mercado laboral.	Reducción poder adquisitivo de	La tasa de desempleo que presenta el	Esta situación implica que se

	la población y condiciones para acceso a productos y servicios. Bajo ritmo de crecimiento del nicho de mercado de las cooperativas. Inestabilidad laboral de la población económicamente activa.	país presenta un comportamiento cíclico en los diferentes periodos del año. Tan solo para el último trimestre del año se presenta una reducción en la tasa de desempleo que ronda el 9%, situación esta que se asocia a la oferta de empleos por temporada decembrina mas no indica una solución estructural de la problemática, en los trimestres restantes la tasa de desempleo oscila entre el 10% y el 12%.	presente una reducción de la capacidad de endeudamiento de los asociados para acceder a los servicios ofrecidos por la cooperativa. La oscilación presentada en la tasa de desempleo muestra una inestabilidad laboral, en los mercados potenciales que no genera confianza para la oferta de los servicios cooperativos lo que podría influir en la morosidad de la cartera, retiro permanente de asociados y mayor capacidad de asesoría en los proyectos productivos.
3. Percepción de pobreza.	Reducción poder adquisitivo de la población y condiciones para acceso a productos y servicios.	El país presenta una alta percepción de pobreza, esta situación muestra una tendencia a la reducción, a un ritmo muy lento, lo cual no es favorable. La precepción de pobreza de los habitantes del país es un indicador que como su nombre lo indica deja ver la forma como se perciben los colombianos a partir de la evaluación de factores sociales tales como la cobertura de servicios públicos, educación, salud y tasas de desempleo entre otras, considerando que este indicador es una especie de ponderado de indicadores asociados al entorno social su tendencia al crecimiento o la reducción se torna lento por cuanto se deben impactar múltiples aspectos para que se	La alta percepción de pobreza por parte de los colombianos genera una reducción del consumo potencial de productos y servicios ofrecidos por la cooperativa, considerando que ante esta situación un alto porcentaje de la población debe suplir necesidades básicas antes de pretender adquirir servicios y productos financieros asociados al consumo.

		presente un ritmo de reducción más alto.	
4. Evolución de la economía colombiana.	Reducción en el consumo de servicios financieros. La baja la tasa de interés y se reduce el margen de intermediación.	A pesar de que las crisis económicas mundiales no han generado altos impactos en la economía colombiana y que se presenta un ambiente de inversión extranjera favorable, el crecimiento económico del país ha sido lento y sus niveles de competitividad bajos. La intervención del Banco de la Republica a las tasas de interés presionara al sector financiero para bajar la tasa de servicios crediticios, para el crédito empresarial y personal.	Oferta en el mercado financiero de créditos a menores tasas, que conllevaría a que se capturen asociados activos y potenciales del nicho de mercado del sector cooperativo. La reducción del margen de intermediación y la falta de una fuente de financiación a bajos costos requerirá una eficiente planeación financiera en la Cooperativa, que permita absorber los costos y generar excedentes económicos.
5. Finanzas publicas colombianas.	Existencia de Déficit Fiscal Público.	La existencia de déficit fiscal, en el sector público puede llevar al gobierno central a seguir endeudándose, para atender sus necesidades de inversión en infraestructura física y de servicios requeridas para el desarrollo, la mayor preocupación está en que no se le dé un adecuado uso a los recursos y con lleve a un deterioro de las finanzas públicas.	El mantener un valor deficitario en el Gobierno Central, este requerirá de aumentar los ingresos actuales los que se realizarían vía tributación con una reforma que puede eliminar los beneficios fiscales de los régimen especial que estén beneficiando al sector solidario. Ampliación de la base tributaria a personas naturales que podría afectar los ingresos actuales de la base social de la cooperativa. El deterioro de la capacidad de pago de los asociados, generaría declaraciones de insolvencia con un impacto en la morosidad de la cartera de la cooperativa su principal activo.

6. Ley 1527 de 2012.	Eliminación de las prerrogativas existentes del sector solidario.	La ley 1527 establece hoy un marco general para el descuento directo o libranza el cual no existía, este mecanismo era uso exclusivo del sector solidario, pero que en la práctica se utilizaba de forma discrecional, del cual se excluía a las cooperativas para favorecer a otros tipos de entidades en las tesorerías de los entes públicos y privados, establece que este tipo de operación puede ser realizado por cualquier persona jurídica o patrimonio autónomo que se encuentre autorizado dentro de sus actividades comerciales. Elimina la prelación que tenían las cooperativas sobre cualquier descuento de obligaciones civiles, Crea mecanismo de control mediante el Registro unico el cual se llevara por el Ministerio de Hacienda y Credito Publico, amplia el marco de accionar del descuento directo incluyendo a los contratos de prestacion de servicios.	Entrada de fuertes competidores a los mercados objetivos del sector solidario. Normas regulatorias con menores prerrogativas para la promoción y permanencia del sector solidario, mayor regulación y supervisión estatal.
7. Presencia de grupos armados.	Aumento del número de desplazados, pérdida de valor de la tierra y extorción a comerciantes.	En este aspecto el país presenta una tendencia que no se permite visualizar de una manera clara, la desmovilización de las autodefensas campesinas y el actual proceso de paz adelantado entre el gobierno nacional y las FARC, estarían mostrando un panorama favorable para los inversionistas; sin embargo se han presentado fenómenos que dejan ver la mutación de los grupos armados,	La percepción de inseguridad por parte de la población y la existencia de microesxtorsión impacta notoriamente el desarrollo de las actividades de la cooperativa, desestimulando la solicitud de créditos a pequeñas empresas y créditos de consumo. También es preciso considerar que esta situación puede afectar

		presentándose en la actualidad la presencia de nuevos grupos como las Bacrim, sin contar con la delincuencia común que en la actualidad impacta en gran medida las condiciones de seguridad de la población ante la ejecución de extorsiones, fleteos, atracos etc.	de manera directa a la cooperativa puesto que puede ser víctima de diversas modalidades delictivas por parte de la delincuencia común.
8. Desarrollo e innovación tecnológica en el sector de servicios.	Reducción de costos en las entidades financieras para la oferta de productos y servicios, incremento de los canales de distribución y captura del nicho de mercado de otras entidades.	El desarrollo de herramientas tecnológicas y medios de comunicación presenta una dinámica de crecimiento acelerada, y asociada a ella el incremento y diversificación de medios y estrategias basadas en la tecnología para acceder a un mayor número de usuarios y prestar una alta gama de servicios. Sin lugar a dudas el sector financiero es conocedor de esta situación y ha consolidado portafolios de servicio virtuales que permiten acercarlos a los usuarios, sin embargo falta aún romper barreras culturales asociadas a la seguridad de los medios virtuales para el desarrollo de actividades comerciales.	El desarrollo y mejora de nuevos productos impacta el nicho de mercado de la cooperativa, la cual tiende a la reducción del nicho de mercado, el cual es capturado por la oferta de productos más atractivos y competitivos por el sector financiero. La accesibilidad a los servicios financieros virtuales, si bien no impacta notoriamente el nicho de mercado (pensionados) de la cooperativa, si consolida otros segmentos del mercado convirtiéndose en una barrera de entrada para la cooperativa si pretende ofertar nuevos productos o servicios.

Fuente: Elaboración propia

6. ANÁLISIS SECTORIAL

6.1 PRESENTACIÓN DEL SECTOR

Las cooperativas son la forma de organización solidaria líder en Colombia, este movimiento Cooperativo agrupa a más de cinco millones de asociados, cuenta con una presencia a nivel nacional, y su gran reto consiste en tener que combinar su objetivo social de alcanzar el bienestar social y el competir en una economía de mercado, esto sin duda obliga a las cooperativas a ser empresas distintas pero que no deben olvidar ser sostenibles, competitivas y eficientes de manera que garanticen la posibilidad de crecer y obtener excedentes económicos que posibiliten mejorar la oferta de los servicios traduciéndolos en mejoramiento de la calidad de vida de sus miembros asociados.

Conforme a la ley 79 de 1988 y como lo establece la circular jurídica 007 de 2008 las cooperativas se clasifican según su objeto en⁶⁶:

- **Cooperativas especializadas:** Son las que se organizan para atender una necesidad específica, correspondiente a una sola rama de actividad económica, social, cultural o ambiental. Existen cooperativas especializadas de actividad financiera, transporte, servicios, entre otras actividades.
- **Cooperativas integrales:** son aquellas que en desarrollo de su objeto social, realizan dos o más actividades conexas y complementarias entre sí, de producción, distribución, consumo y prestación de servicios.
- **Cooperativas multiactivas:** Son las que se organizan para atender varias necesidades, mediante concurrencia de servicios en una sola entidad.

Según el criterio de identidad, se clasifican en cooperativas de usuarios o de servicios a los asociados y cooperativas de trabajo asociado.⁶⁷

- **Cooperativas de usuarios o de servicios a los asociados:** Son empresas asociativas sin ánimo de lucro, compuestas por personas naturales y/o jurídicas, las cuales están constituidas para prestarles servicios a los asociados. El principio o criterio de identidad se da en esta clase de cooperativas en el sentido de que los asociados son los dueños y gestores de la empresa que les presta los servicios y, simultáneamente son usuarios o consumidores de tales servicios; en caso de que los

⁶⁶ artículos 62, 63 y 64 de la Ley 79 de 1988.

⁶⁷ Artículos 4 y 59 de la Ley 79 de 1988

asociados trabajen, estos se regularán por medio del Código Sustantivo de Trabajo.

- **Cooperativas de trabajo asociado:** Son empresas asociativas sin ánimo de lucro, que vinculan el trabajo personal de sus asociados y sus aportes económicos para la producción de bienes, ejecución de obras, o la prestación de servicios en forma autogestionaria. El principio o criterio de identidad se da en estas cooperativas en la medida en que los asociados son a la vez los trabajadores de las mismas. En el caso de estas entidades las relaciones de trabajo se regulan por los estatutos y los regímenes de trabajo asociado adoptados por éstas.

Según el grado de integración, se clasifican en cooperativas de primero, segundo y tercer grado.⁶⁸

- **Primer grado de integración:** Son organismos auxiliares del cooperativismo.
- **Segundo grado de integración:** Los de carácter nacional requieren para constituirse un número mínimo de diez cooperativas, los regionales se constituyen con no menos de cinco cooperativas. Se puede ilustrar en lo nacional Ascoop y en lo regional Fesovalle.
- **Tercer grado de integración:** Se constituyen con un mínimo de doce entidades, son las encargadas de unificar acciones de defensa y representación del movimiento nacional e internacional del cooperativismo. En este nivel se encuentra la Confederación Nacional de Cooperativas - Confecoop.

6.2 CARACTERIZACIÓN COOPERATIVAS

6.2.1 Numero de Cooperativas

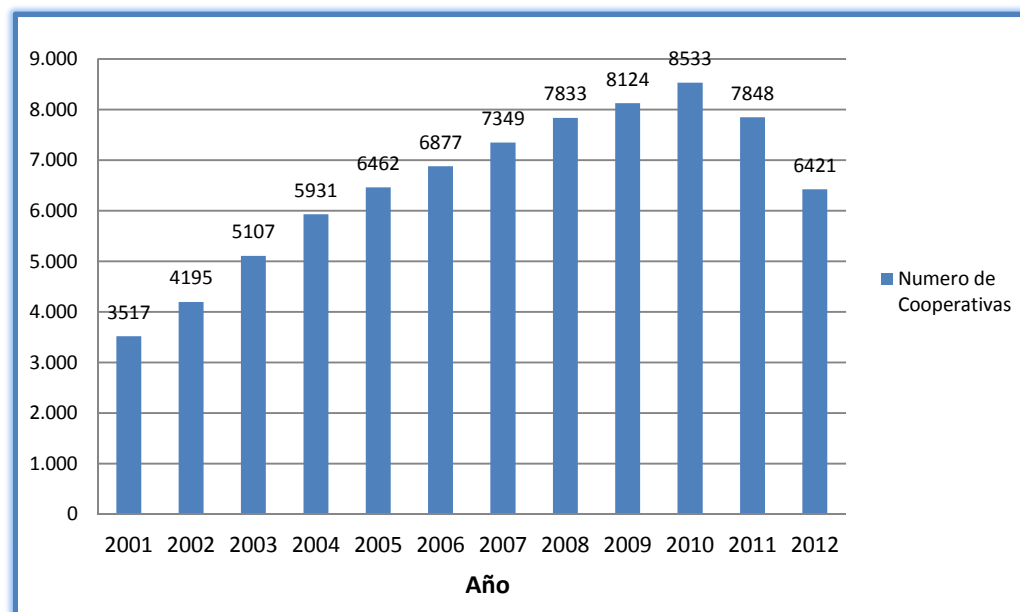
En el periodo 2001 - 2012 el cooperativismo colombiano ha experimentado momentos de crecimiento y decrecimiento asociado a diferentes aspectos, entre los cuales cabe destacar la implementación de medidas regulatorias y proyectos de ley que han afectado de manera puntual diferentes subsectores, en el periodo 2012 el sector solidario en Colombia cerró con 8.473 entidades 17.3% menos que en el 2011, esta situación se encontraría directamente asociada a las medidas regulatorias realizadas a las Cooperativas de Trabajo Asociado – CTA, actualmente el gobierno nacional se encuentra en proceso de controlar el crecimiento de las falsas cooperativas de ahorro y crédito que están haciendo intermediación financiera, mediante medidas regulatorias que pueden afectar a

⁶⁸ Artículos 92 y 93 de la Ley 79 de 1988

todo el sector cooperativo, reduciendo su participación en el mercado financiero y las micro-finanzas desarrolladas por diversas organizaciones sociales.

Se destaca que de las 8.473 Entidades en el 2012, 6.421 corresponden a cooperativas, 1821 a fondos de empleados y 231 asociaciones mutuales

Gráfico 33. Numero de Cooperativas

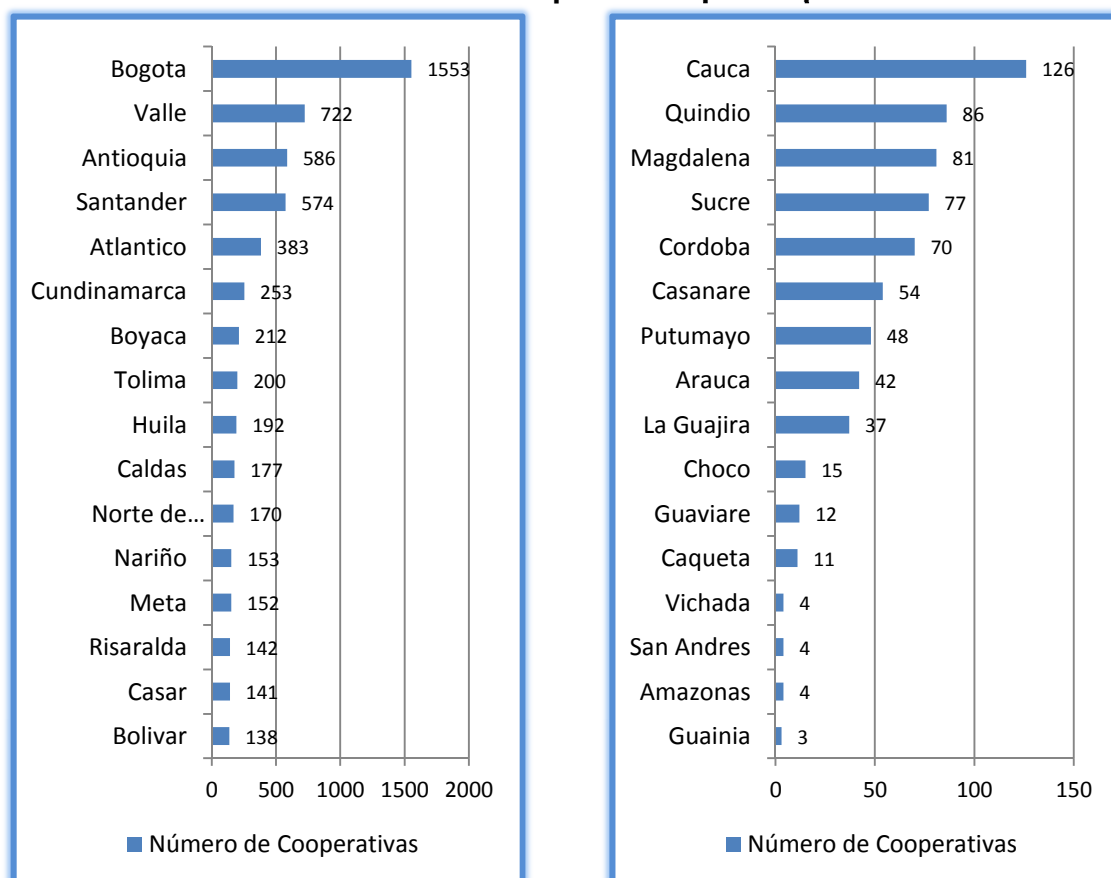


Fuentes: SIAC Confecoop, Superfinanciera, Supervigilancia, Superservicios, Saludcoop, Acemi, Gestar Salud.

6.2.2 Distribución Geográfica de las Cooperativas

El cooperativismo tiene presencia a nivel nacional. Por domicilio principal, las cooperativas están presentes en 32 departamentos y 606 municipios. Al igual que en el año anterior, los departamentos en los que más tuvo presencia el sector cooperativo fueron Bogotá, D.C., Valle del Cauca, Antioquia y Santander, haciendo evidente la correlación entre la densidad poblacional de las regiones y su actividad productiva. Estos departamentos concentraron 53,50% de las entidades y este grupo de entidades a su vez representaron 77,3% de los activos, 79,8% de los pasivos, 73,4% del patrimonio, 64,3% de los ingresos, 67,0% de los excedentes, 75,9% de los asociados y 72,1% de los empleados.

Gráfico 34. Numero de Cooperativas por Departamento

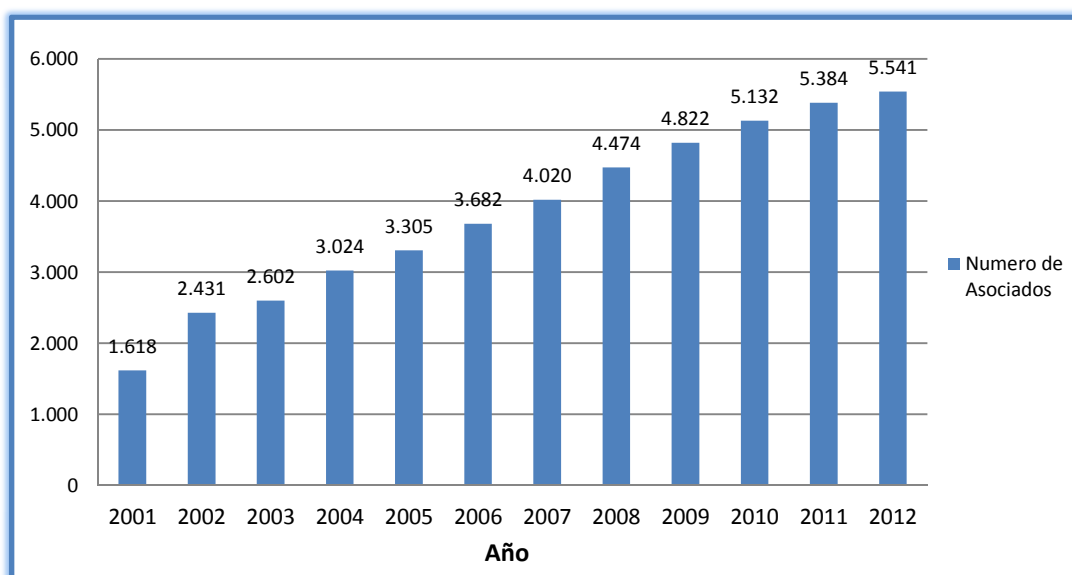


Fuentes: Desempeño sector cooperativo colombiano 2012, Centro de Investigación del Cooperativismo – Cenicoop, Pág. 57.

6.2.3 Número de Asociados

La base de asociados que presenta el sector cooperativo para el periodo 2012 creció en un 2.9% a pesar de la reducción del 17.3% en el número de entidades cooperativas.

Gráfico 35. Número de Asociados.

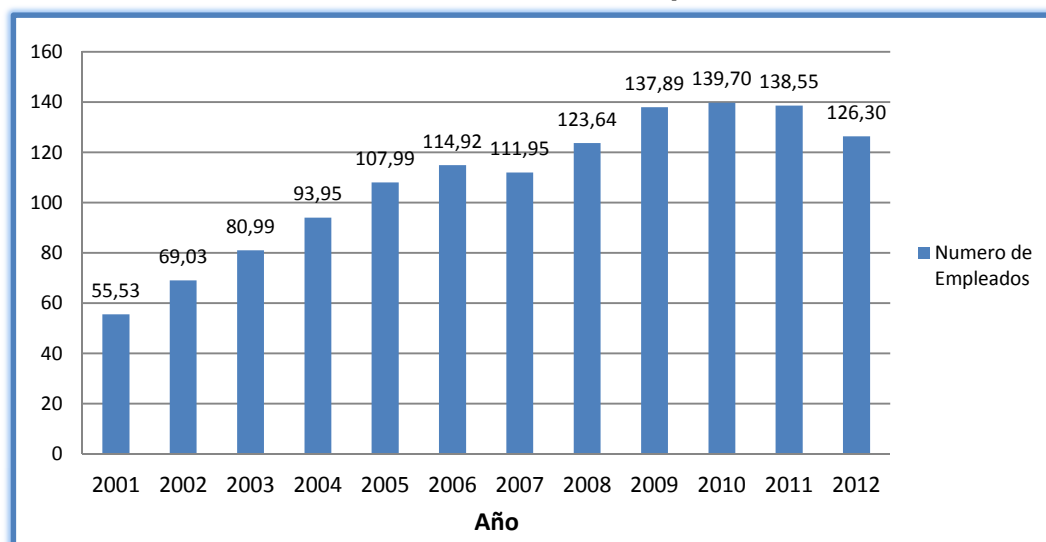


Fuentes: SIAC Confecoop, Superfinanciera, Supervigilancia, Superservicios, Saludcoop, Acemi, Gestar Salud. * Cifras en miles.

6.2.4 Número de Empleados

En cuanto a la generación de empleo se presenta un decrecimiento del 8,8% para el periodo de análisis, factor que se encontraría directamente asociado a la reducción del número de cooperativas en el sector.

Gráfico 36. Número de Empleados



Fuentes: SIAC Confecoop, Superfinanciera, Supervigilancia, Superservicios, Saludcoop, Acemi, Gestar Salud.

* Cifras en miles.

6.2.5 Tamaño de las Cooperativas

Conforme a la Ley 590 de 2000, para 2012 se ha realizado una clasificación del tamaño de las cooperativas teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

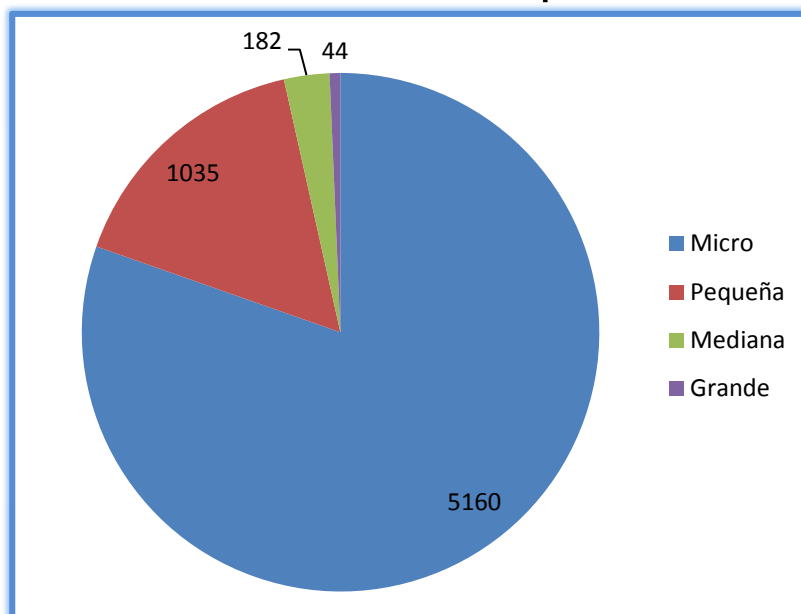
Tabla 24. Parámetros Para Determinar el Tamaño de las Cooperativas

VOLUMEN DE ACTIVOS EN SALARIOS MÍNIMOS LEGALES MENSUALES	VOLUMEN DE ACTIVOS SEGÚN SALARIO MÍNIMO LEGAL MENSUAL 2012 (MILLONES DE PESOS)	NÚMERO DE EMPLEADOS O TRABAJADORES ASOCIADOS	TAMAÑO DE LA EMPRESA
0 a 500	0 a 283	0 a 10	Micro
501 a 5.000	283 a 2.834	11 a 50	Pequeña
5.001 a 30.000	2.834 a 17.001	51 a 200	Mediana
30.001 en adelante	17.001 en adelante	201 en adelante	Grande

Fuente: Desempeño sector cooperativo colombiano 2012, Centro de Investigación del Cooperativismo – Cenicoop, Pág. 60.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, la composición del sector Solidario Cooperativo arroja un total de 6,421, entidades de las cuales al 2012, se distribuían así 5.160 Micro cooperativas representando un 80,4%; 1035 pequeñas cooperativas representando un, 16,1%; 182 eran medianas cooperativas, representando un 2,8% y solo 44 eran grandes cooperativas que representan un 0,7% del sector.

Gráfico 37. Tamaño de Cooperativas



Fuente: Desempeño sector cooperativo colombiano 2012, Centro de Investigación del Cooperativismo – Cenicoop, Pág. 60.

Respecto a las principales variables, en 2012, las grandes empresas cooperativas representaron 46,1% de los activos del sector, 53,4% de los pasivos, 35,2% del

patrimonio, 42,9% de los ingresos, 36,6% de los excedentes, 34,4% del número de asociados y 47,4% del número de empleados.

El segmento MIPYME cooperativo, por su parte, representó 53,9% de los activos del sector, 46,6% de los pasivos, 64,8% del patrimonio, 57,1% de los ingresos, 63,4% de los excedentes, 65,6% de los asociados y 83,0% de los empleos.

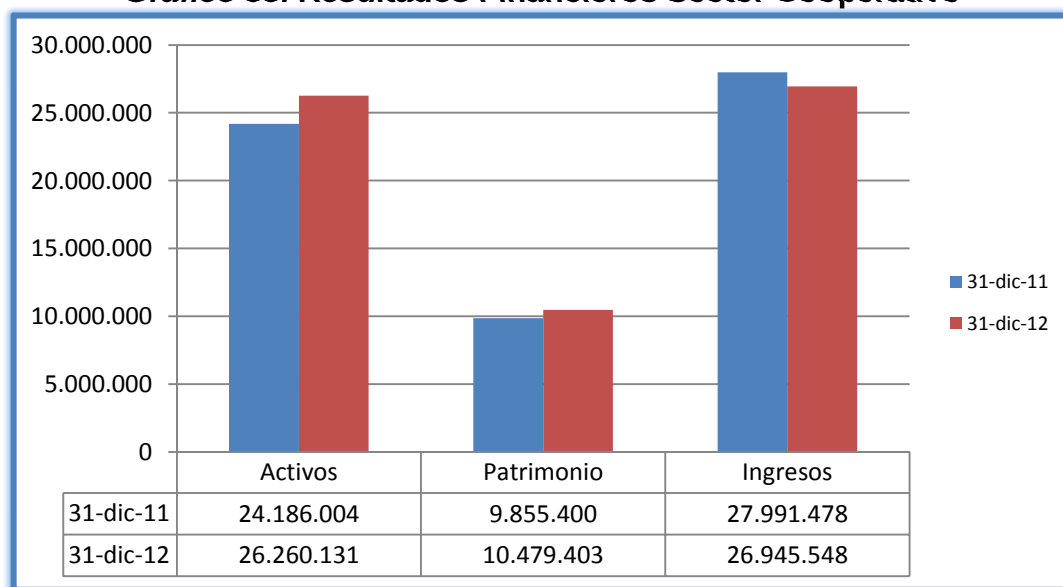
6.2.6 Resultados Financieros e Impacto en el PIB.

En un contexto general, los resultados económicos para el sector cooperativo durante el 2012, son positivos. Lo anterior como consecuencia de un ambiente económico estable, que le ha permitido a las principales actividades ejercidas por las Cooperativas un desempeño favorable.

En este punto es preciso indicar que el comportamiento general del cooperativismo colombiano está explicado en buena medida por la actividad financiera Cooperativa, las actividades de comercio y consumo, la actividad aseguradora, y el sector agropecuario. No obstante lo anterior, existen comportamientos puntuales de algunos subsectores cooperativos que no son tan buenos, como es el caso del trabajo asociado cooperativo o algunas actividades agropecuarias que, por ser menores en términos económicos, no afectan el comportamiento del cooperativismo en su conjunto.

Los resultados que se muestran a continuación, han sido establecidos con base en los reportes hechos por las entidades a los diferentes entes de control al corte de diciembre.

Gráfico 38. Resultados Financieros Sector Cooperativo



Fuente: Desempeño sector cooperativo colombiano 2012, Centro de Investigación del Cooperativismo – Cenicoop, Pág. 56.

Los ingresos de las cooperativas, al finalizar 2012, equivalen a 4,0% del PIB nacional a precios corrientes para el mismo período. Dicha participación descendió respecto a 2011, cuando fue de 4,7%, debido al impacto que tuvo en los ingresos la salida de Coomeva Cooperativa Financiera y de algunas cooperativas de trabajo asociado. En 2010, los ingresos de las cooperativas representaron 5,2% del PIB y, en 2009, 5,0%.

6.2.7 Subsector de Aporte y Crédito

Las cooperativas denominadas de aporte y crédito, no existen con tal denominación en la legislación cooperativa, en consecuencia, su actividad específica no está regulada. Su desarrollo ha obedecido más a la práctica de una actividad cual es el otorgamiento de crédito sin apalancamiento vía ahorros de los asociados, sino con base en los aportes sociales.

La denominación aporte y crédito se da más por una característica que por una clasificación; en tal sentido, estas entidades, de acuerdo con las actividades que realicen, y conforme al artículo 61 de la Ley 79 de 1988, pueden ser cooperativas especializadas, multiactivas o integrales, ello dependerá de la concepción que la base social tenga al momento de su constitución.

La característica fundamental y diferencial de estas cooperativas es que no les está permitido captar recursos vía depósitos de ahorro. De tal suerte, el apalancamiento primario para ejercer su objeto social son los aportes de sus asociados, los cuales son capital de riesgo para la cooperativa.

Los asociados de estas cooperativas al hacer su aporte, comparten el riesgo para solventar futuras necesidades de crédito, no en función de obtener algún beneficio económico, ya que por ser la cooperativa una entidad sin ánimo de lucro, su objeto es la satisfacción de necesidades, y si llegare a obtenerse un excedente como consecuencia del cobro por la prestación de los servicios, éste se debe destinar a la prestación de servicios de carácter social, al crecimiento de reservas y fondos cooperativos o a la revalorización de los aportes hasta el IPC.

La anterior caracterización corresponde a lo que el artículo 4 de la Ley 79 de 1988 establece como cooperativas de usuarios, donde se señala, en términos generales, que dichas cooperativas se conforman para prestarles servicios a sus asociados, los cuales son propietarios de la empresa y, simultáneamente, consumidores de los mismos; y el objetivo o motivación de una cooperativa de usuarios es la satisfacción de las necesidades de sus asociados en cuanto a la prestación de un servicio determinado.

El hecho de que a este tipo de entidades no se les permita captar ahorro vía pasivos puede ser visto como una limitante, pero en realidad es sólo una condición de regulación prudencial que no va en contra de la esencia del modelo. De hecho, pese a que ejercen su actividad de colocación en condiciones similares a las de las entidades que ejercen actividad financiera en términos de tasas, plazos o

montos, su dinámica es diferente pero sin duda de vital importancia para la economía.

Uno de los aspectos que mayor controversia ha generado el modelo cooperativo de aporte y crédito, en especial para las autoridades financieras y organismos de control, es la característica particular de la devolución de los aportes una vez retirado el asociado, ya que suele ser visto como un potencial riesgo sistémico por la supuesta volatilidad de los mismos e incluso en ocasiones equivocadamente se asocia con una captación de recursos.

Dichos riesgos no se configuran en la realidad en el sistema cooperativo vigilado hoy por la Superintendencia de la Economía Solidaria, sin embargo, es preciso mencionar que en ocasiones el modelo cooperativo de aporte y crédito es utilizado como fachada para configurar falsas cooperativas.

Las desviaciones que puedan ocurrir y los riesgos que de allí se derivan para las personas engañadas con cooperativas fachada, no tienen nada que ver con el modelo como tal, sino que obedecen a situaciones puntuales de desconocimiento doctrinario, aspecto sobre el cual debe trabajar el Estado y el sector mismo, de manera que se elimine la percepción de riesgo sobre un modelo que como se verá es sólido y eficiente⁶⁹.

6.2.7.1 Cifras del Subsector de Aporte y Crédito

A continuación se presentan las principales cifras del subsector de aporte y crédito en la vigencia 2009 – 2011.

Tabla 25. Cifras Sub sector Aporte y crédito

	CANT.	ACTIVOS	PASIVOS	PATRIM.	INGRESOS	EXCED.	ASOCIAD.	EMPL.
2009	1,303	\$ 2,640,294	\$ 748,297	\$ 1,891,997	\$ 678,623	\$ 66,284	1,046,010	22,055
2010	1,331	\$ 2,697,658	\$ 820,316	\$ 1,877,342	\$ 633,761	\$ 58,148	1,053,628	18,606
2011	1,341	\$ 2,969,546	\$ 921,623	\$ 2,047,923	\$ 652,456	\$ 62,232	1,076,833	13,230

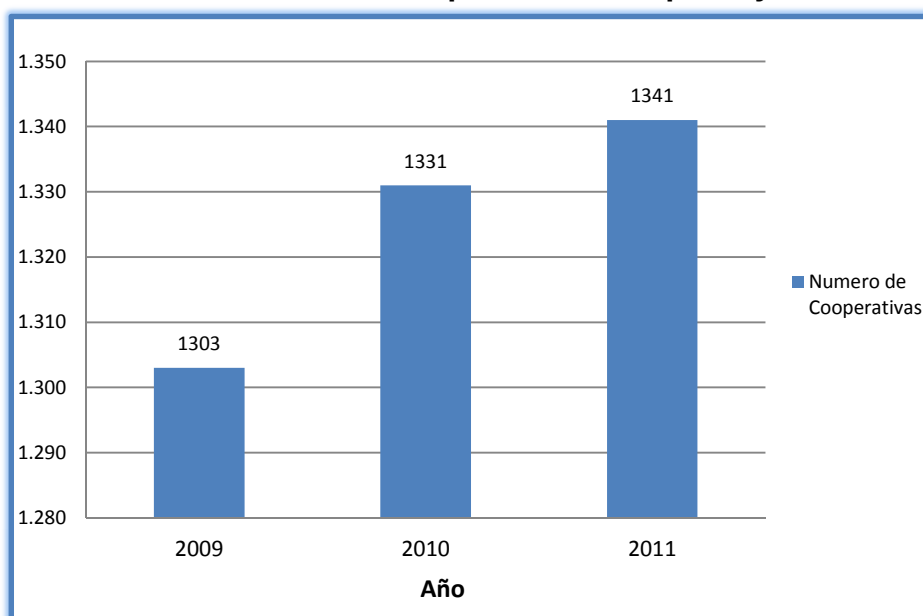
Fuente Confecop

Numero de Cooperativas de Aporte y Crédito

El número de cooperativas de aporte y crédito para 2011 corresponde a 1.341, presentando un crecimiento constante durante la vigencia evaluada, cabe destacar que el número de cooperativas de aporte y crédito corresponden al 17,1% del total de las cooperativas existentes en el país; también es preciso mencionar que las cooperativas comienzan normalmente a presentar reportes a partir del primer o segundo año de su creación.

⁶⁹ Las cooperativas de aporte y crédito en Colombia, Observatorio Cooperativo – Confecoop, Pág. 4.

Gráfico 39. Numero de Cooperativas de Aporte y Crédito

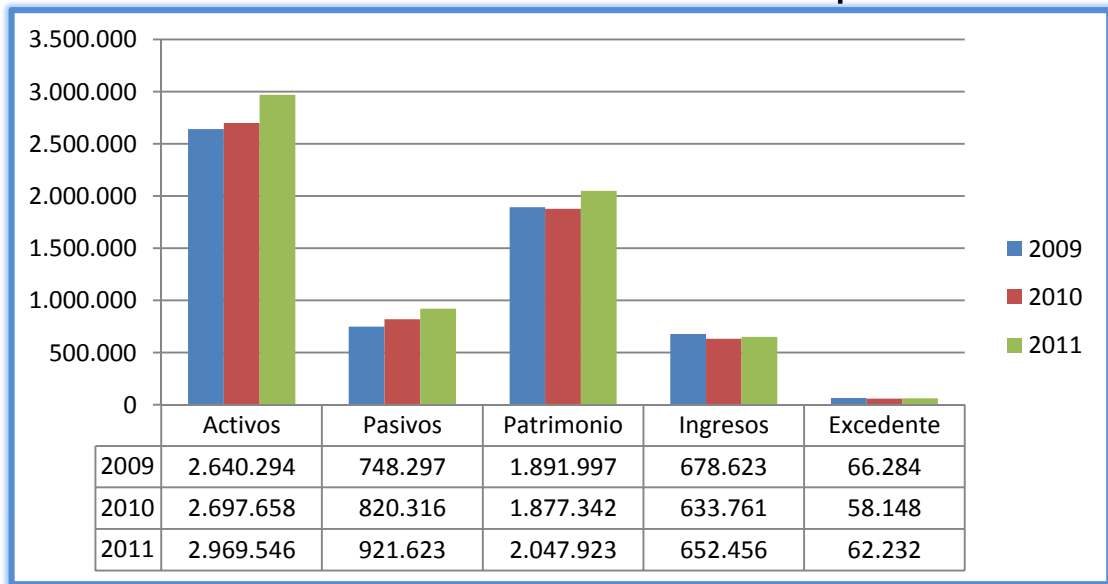


Fuentes: SIAC Confecoop, Superfinanciera, Supervigilancia, Superservicios, Saludcoop, Acemi, Gestar Salud.

Resultados Financieros Cooperativas de Aporte y Crédito

Las cooperativas de aporte y crédito, caracterizadas por apalancar su operación casi exclusivamente en los aportes de capital de sus asociados, muestran para el 2011 una comportamiento estable en las tasas de crecimiento de sus variables, presentando cifras superiores a las del sector cooperativo, lo cual evidencia en el subsector una estabilidad y solides financiera, los activos crecieron en un 9,2 %, los pasivos crecieron en un 11,0 %, guardando una correlación con el crecimiento de los activos, lo cual implica una disminución de la rentabilidad operacional para este grupo de cooperativas en los últimos periodos, dado el alto costo que tienen las obligaciones financieras, el patrimonio creció en un 8,3%, la composición patrimonial de estas cooperativas muestra una alta dependencia del los aportes sociales de sus asociados por tanto el crecimiento en este indicador denota un crecimiento a nivel de asociación, los ingresos presentan un crecimiento del 2,9%, los excedentes presentan un crecimiento del 6,6%.

Gráfico 40. Resultados Financieros Sector Cooperativo

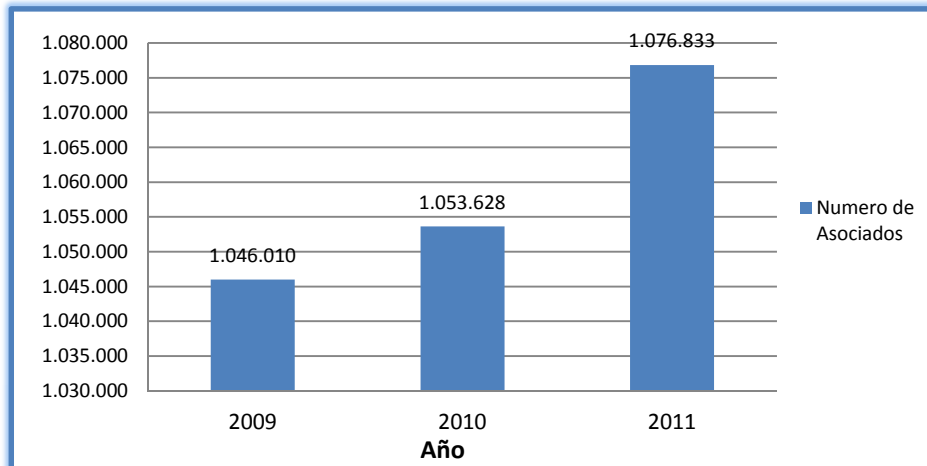


Fuente: Confecoop, observatorio cooperativo N° 30.

Número de Asociados Cooperativas de Aporte y Crédito

El número de asociados de las cooperativas de aporte y crédito creció en un 2,2%, la cual a pesar de encontrarse por debajo de la tasa de crecimiento del sector en general representa un incremento en la base social de las cooperativas y por consiguiente en el crecimiento del valor de sus aportes.

Gráfico 41. Número de Asociados Cooperativas de Aporte y Crédito

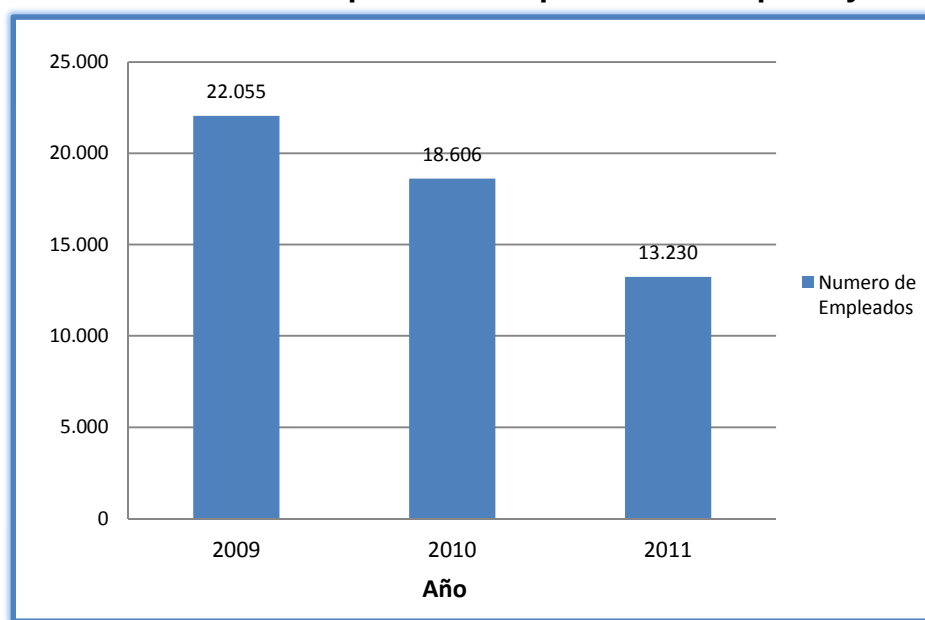


Fuentes: SIAC Confecoop, Superfinanciera, Supervigilancia, Superservicios, Saludcoop, Acemi, Gestar Salud.

Número de Empleados Cooperativas de Aporte y Crédito

De los indicadores asociados al subsector de aporte y crédito el único indicador que presenta un comportamiento altamente dinámico y de decrecimiento es el que se encuentra asociado al número de empleados, el cual presentó para el 2011 un valor de - 40,6%. Al respecto se puede indicar que por sus características, las cooperativas de aporte y crédito no son intensivas en mano de obra y que por lo tanto el comportamiento de la variable es muy volátil. La disminución presentada en el último periodo estaría asociada a la disminución en los márgenes de intermediación que se dio en toda la economía como consecuencia de la desaceleración y la política monetaria de tipo expansionista implementada por el Banco de la República, consistente en la disminución de las tasas de interés.

Gráfico 42. Número de Empleados Cooperativas de Aporte y Crédito



Fuentes: SIAC Confecoop, Superfinanciera, Supervigilancia, Superservicios, Saludcoop, Acemi, Gestar Salud.

Principales Subsectores, Comportamiento del Primer Semestre

Subsector Financiero

Para el corte de junio, las 194 Cooperativas que ejercen la actividad financiera en Colombia, 187 vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria y 7 vigiladas por la Superintendencia Financiera, cuentan con 2.497.690 asociados. Durante el último año se vincularon a este grupo de entidades 170.105 personas, lo que equivale a un crecimiento del 7.31%.

El saldo bruto de la cartera de créditos para el mes de junio es de \$8.6 billones. Se aprecia un crecimiento del 16.94% anual, lo cual se traduce en que las

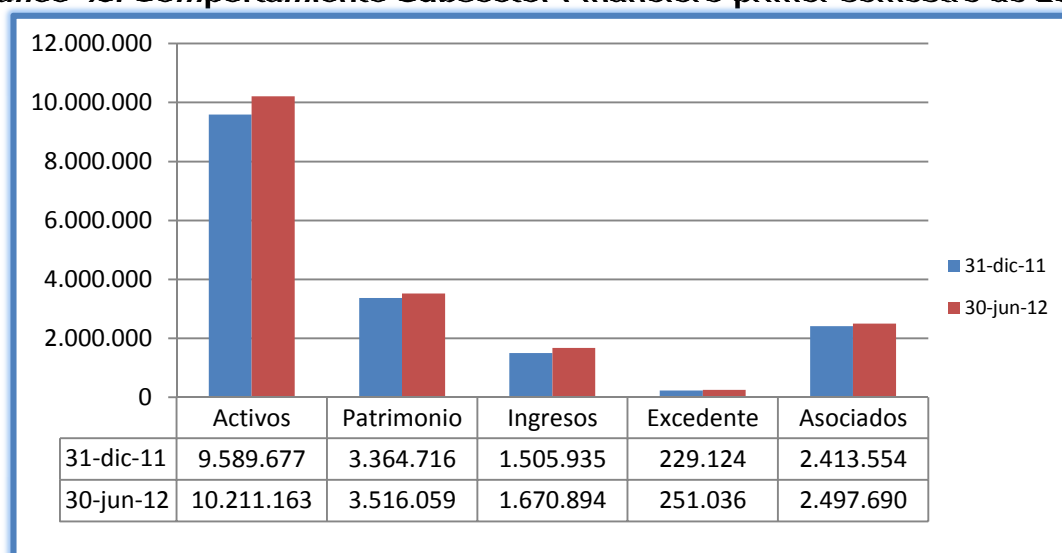
Cooperativas no han sido ajenas a la desaceleración del crédito en Colombia, soportando adecuadamente la competencia de las entidades financieras tradicionales.

El indicador de calidad de la cartera para las Cooperativas se ubica en el 3.04%, un nivel bajo que es mejor al registrado por el sistema financiero en su conjunto para el mismo corte, el cual fue del 3.85%.

Los aportes sociales cierran el semestre con un saldo de \$2.21 billones y un ritmo de crecimiento nominal anual del 10.50%. El comportamiento de las Cooperativas con actividad financiera tiene una participación sobre los totales cooperativos nacionales de alrededor del 50%.

Las perspectivas para lo que resta del año en este subsector son positivas, pese al ambiente de incertidumbre en materia económica y la fuerte competencia de las entidades financieras tradicionales, u otro tipo de entidades, que vienen incrementado el uso de mecanismos de recaudo de cartera como la libranza, situación que ha venido marcando una nueva tendencia en el crédito de consumo en Colombia.

Gráfico 43. Comportamiento Subsector Financiero primer semestre de 2012

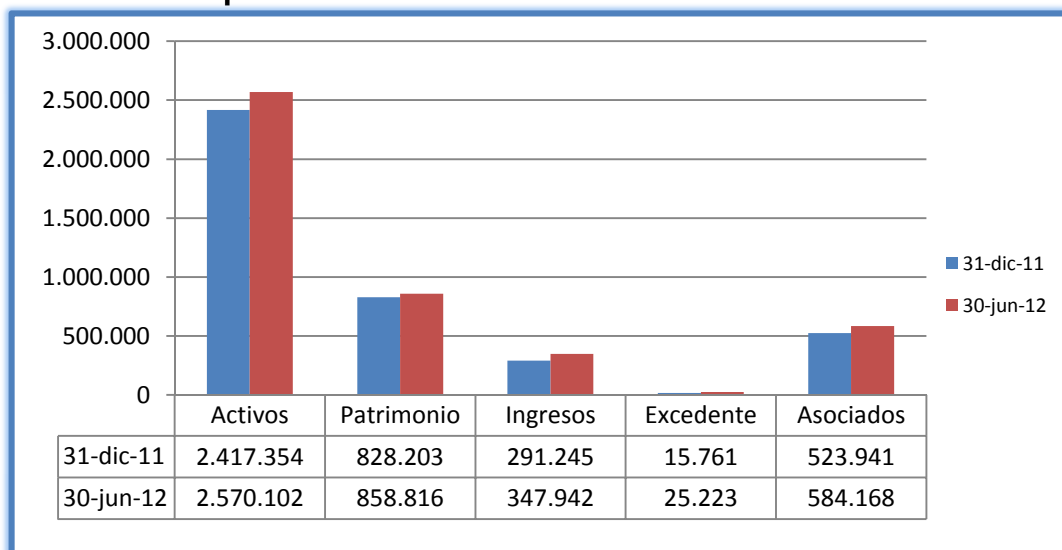


Fuente: Confecoop, observatorio cooperativo N° 30, Pág. 6.

Subsector Multiactivas

En este grupo de entidades se encuentran las Cooperativas que tienen una mezcla de actividades en su objeto social que no permite situarlas en un subsector específico, allí se encuentra un número importante de Cooperativas con tamaños también importantes, como es el caso de Coomeva o Juriscoop. Este grupo de entidades muestra un buen comportamiento, especialmente en materia de excedentes.

Gráfico 44. Comportamiento Subsector Multiactivas Primer semestre 2012

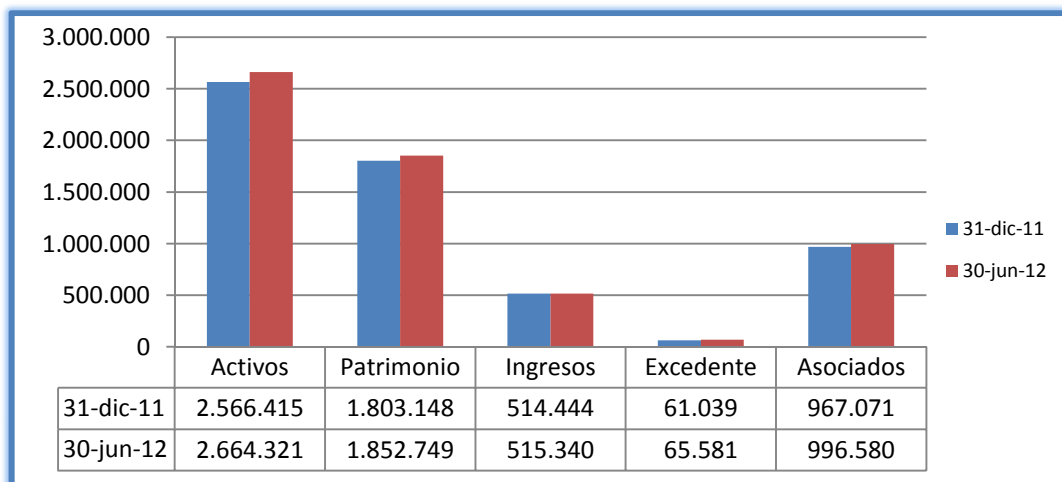


Fuente: Confecoop, observatorio cooperativo N° 30, Pág. 11.

Subsector Aporte y Crédito

Las denominadas Cooperativas de aporte y crédito, caracterizadas por apalancar su operación casi exclusivamente en los aportes de capital de sus asociados, muestran para 2012 un comportamiento menos dinámico que el año anterior. Este fenómeno guarda relación con la baja dinámica del crédito que se presenta en el sistema financiero. De este modo el volumen por concepto de ingresos por intereses permaneció prácticamente constante respecto al año anterior. Su activo se proyecta con un crecimiento cercano al 8% y la base social crece a buenos ritmos, dado que la mayoría de ellas son cerradas, es decir, trabajan con un grupo poblacional determinado.

Gráfico 45. Comportamiento Subsector Aporte y Crédito Primer semestre 2012



Fuente: Confecoop, observatorio cooperativo N° 30, Pág. 8.

6.3 PERSPECTIVAS DEL SECTOR SOLIDARIO

El sector cooperativo, tiene una gran ventaja comparada con los establecimientos bancarios y entidades financieras y es la oportunidad de que personas de todo tipo de ingresos, inclusive los que generan sus recursos de fuentes informales de empleo, las que se encuentran reportadas a las centrales de riesgo, y las que sobrepasen la edad de 70 años, puedan acceder a crédito cooperativo

La importancia del sector se encuentra en la característica de la no concentración de la riqueza en unos pocos y en el manejo de los recursos de los asociados, lo que se ve reflejado en el patrimonio de estas entidades y en la distribución de sus excedentes en beneficios sociales para los mismos propietarios, el gran aporte de las cooperativas a la inclusión social.

Las cooperativas requieren adoptar prácticas de buen gobierno, con el fin de minimizar los riesgos inherentes a la actividad de captación y colocación de recursos, se adopten las nuevas tecnologías, se establezca la capacitación constante a directivos, empleados y asociados, entre otros, con el fin de continuar consolidando el crecimiento, generando confianza como parte de la alta responsabilidad que tienen con sus asociados.

El sector de la economía solidaria desempeña un importante papel como agente promotor de equidad y desarrollo social. Cobia cerca de 10.242 organizaciones genera 148.971 empleos, asocian a 6.5 millones de asociados e irrigan aproximadamente el 10% del crédito otorgado por el sistema financiero, si tenemos en cuenta la capacidad con que cuentan las cooperativas y demás formas asociativas de ampliar su base social hacia poblaciones prioritarias resulta claro que se constituyen en un modelo económico viable e incluyente que permitirá mejorar las condiciones de desigualdad existentes.

La subsistencia de las organizaciones solidarias Cooperativas en ambientes tan competitivos y de transformación económica requerirán indiscutiblemente de fortalecer su capacidad de adaptación a los entornos y trabajar en la integración efectiva del sector con el apoyo de la institucionalidad pública y privada que permita generar un desarrollo empresarial del sector y gane una mayor participación en el desarrollo económico del país, sin perder el aspecto social y su fundamento en la doctrina solidaria.

Para alcanzar estos objetivos, el sector solidario requiere de incrementar sus esfuerzos de una manera integral en los siguientes aspectos: el fortalecimiento gremial, la construcción de redes cooperativas, y la integración en los negocios o actividades económicas actuales, la incorporación de nuevas y mejores técnicas y tecnologías, invertir en la formación del capital humano, y. Constituyendo programas de promoción y desarrollo social.

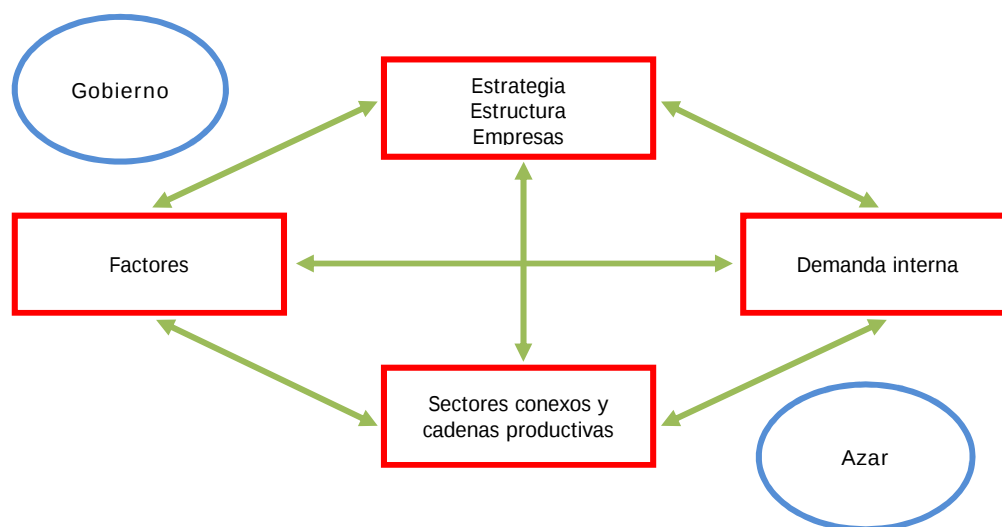
6.4 ANÁLISIS DEL AMBIENTE COMPETITIVO

6.4.1 El Diamante Competitivo

Porter sostiene que las empresas más competitivas provienen de las bases nacionales que en sí mismas son fuertes y competitivas. Esto agudiza el apetito del triunfo y brinda un valioso apoyo “grupál” de industrias relacionadas e igualmente exitosas que actúan como compradores y proveedores. Esta teoría clave es un “diamante” de factores que convierten algunos países en más competitivos que otros. (Betancourt, 2005)

Las cuatro puntas del diamante son: a) condiciones factoriales: las condiciones del país en cuanto a factores de producción necesarios para competir en una determinada industria; b) industrias relacionadas y de apoyo: la presencia o ausencia de industrias proveedoras e industrias relacionadas que son en sí mismas internacionalmente competitivas; c) condiciones de la demanda: la naturaleza de la demanda interna del producto o del servicio de la industria y su grado de discriminación; d) estructura, estrategia y rivalidad de las empresas: las condiciones que rigen la forma en que se crean, organizan y gestionan las empresas así como la naturaleza de las rivalidades nacionales. (Betancourt, 2005)

Gráfico 46. Diamante Competitivo de Porter



Fuente: Betancourt, Benjamín. Análisis Sectorial y Competitividad, Pág. 98.

El sector cooperativo no es ajeno al impacto de los factores que componen el diamante competitivo, “si bien tenemos contemplado que en su esencia las cooperativas son organizaciones sin ánimo de lucro, estas también deben ser eficientes, productivas y rentables, con el objeto de brindar mejores servicios a sus asociados y a la comunidad, todo lo anterior sin dejar de lado la participación

democratica en sus políticas, tareas y decisiones que se tomen al interior de las mismas para lograr un desarrollo económico y social autosostenible”⁷⁰.

6.4.1.1 Los Factores Productivos

La dotación de factores productivos hace referencia al conjunto de factores de que se dispone cada nación, región o cooperativa para el desarrollo de su sector productivo. Para el subsector cooperativo de aporte y crédito tenemos los siguientes factores:

Recursos Humanos

El subsector de aporte y crédito empleaba al 2011 un 9,55% de la mano de obra empleada por el sector cooperativo, esta mano de obra corresponde principalmente a mano de obra calificada empleada de manera directa, sin contar con la mano de obra empleada de manera indirecta a través de las alianzas estratégicas realizadas con otras cooperativas o empresas.

De manera indirecta también se emplea mano de obra para la asistencia en las herramientas tecnológicas asociadas al manejo y desarrollo del software financiero, oferta de servicios vía internet, entre otros.

Recursos Físicos

Los recursos físicos requeridos para el desarrollo de las actividades del subsector de aporte y crédito se encuentra asociado principalmente a la red de oficinas localizadas a nivel nacional, que ofrecen los diferentes productos y servicios a los asociados. Como pudimos observar en la presentación del sector las organizaciones cooperativas se encuentran localizadas principalmente en Bogotá D.C. y en los departamentos de Valle, Antioquia y Santander.

Recursos de Conocimiento

El subsector de aporte y crédito se encuentra apoyado por diferentes instituciones de orden nacional tales como: Dansocial (hoy Unidad Administrativa Especial para Organizaciones Solidarias), Supersolidaria, Fogacoop, Confecoop y Analfe; estas instituciones además de ejercer acciones de regulación y control, reportan información estadística del sector cooperativo, establecen proyecciones y desarrollan estudios de caracterización mediante observatorios, los cuales son necesarios para el desarrollo y mejora de los bienes y servicios ofrecidos.

⁷⁰ Agreda, E. (2012). Cooperativismo de trabajo asociado al derecho y al revés. Colombia. Universidad del Valle.

Recursos de Capital

El subsector de aporte y crédito por su naturaleza solidaria se caracteriza por el financiamiento realizado a través de los aportes sociales de sus asociados, por ende es de vital importancia contar con una base social sólida, dentro del ejercicio financiero desarrollado por las cooperativas localizadas en el subsector, también juega un papel importante la articulación realizada con el sector financiero, el cual es requerido en algunas situaciones para apalancar el ejercicio de crédito.

Infraestructura

Además del empleo de la infraestructura básica de servicios públicos, el subsector de aporte y crédito realiza un uso intensivo de la infraestructura de telecomunicaciones, la red de telefonía e internet juegan un papel decisivo en el proceso de comunicación que se realiza con el asociado, permitiendo la oferta de servicios por estos medios, además del desarrollo de diferentes campañas publicitarias.

Las condiciones de calidad y cobertura en la conectividad de la red de comunicación ofrecida tanto para las organizaciones cooperativas del subsector, como para los usuarios, están jugando un papel determinante en la interacción cooperativa – asociado y la prestación de servicios.

6.4.1.2 Sectores Conexos y de Apoyo, Redes y Encadenamientos Productivos y Clúster

Hace referencia a la existencia en el mercado doméstico de industrias y actividades que obran como proveedores o compradores o sectores conexos e industrias y actividades auxiliares que apoyan el sector. (Betancourt, 2005)

El sector de aporte y crédito en el país busca satisfacer las necesidades de la población en lo referente a la adquisición de bienes muebles, inmuebles, pago de servicios, proveedores, adquisición de insumos, equipo y maquinaria, electrodomésticos, entre otros.

El nicho de mercado del sector está compuesto por personas naturales, principalmente pensionados y población activa, empleada y vinculada al sistema pensional; y personas jurídicas, pequeños y medianos empresarios.

Para satisfacer las necesidades de su nicho de mercado, las entidades cooperativas emplean sus recursos propios constituidos principalmente por los aportes sociales, recursos externos aportados por entidades financieras e inversionistas y diseñan los diferentes productos crediticios de acuerdo a las necesidades de sus asociados activos y potenciales.

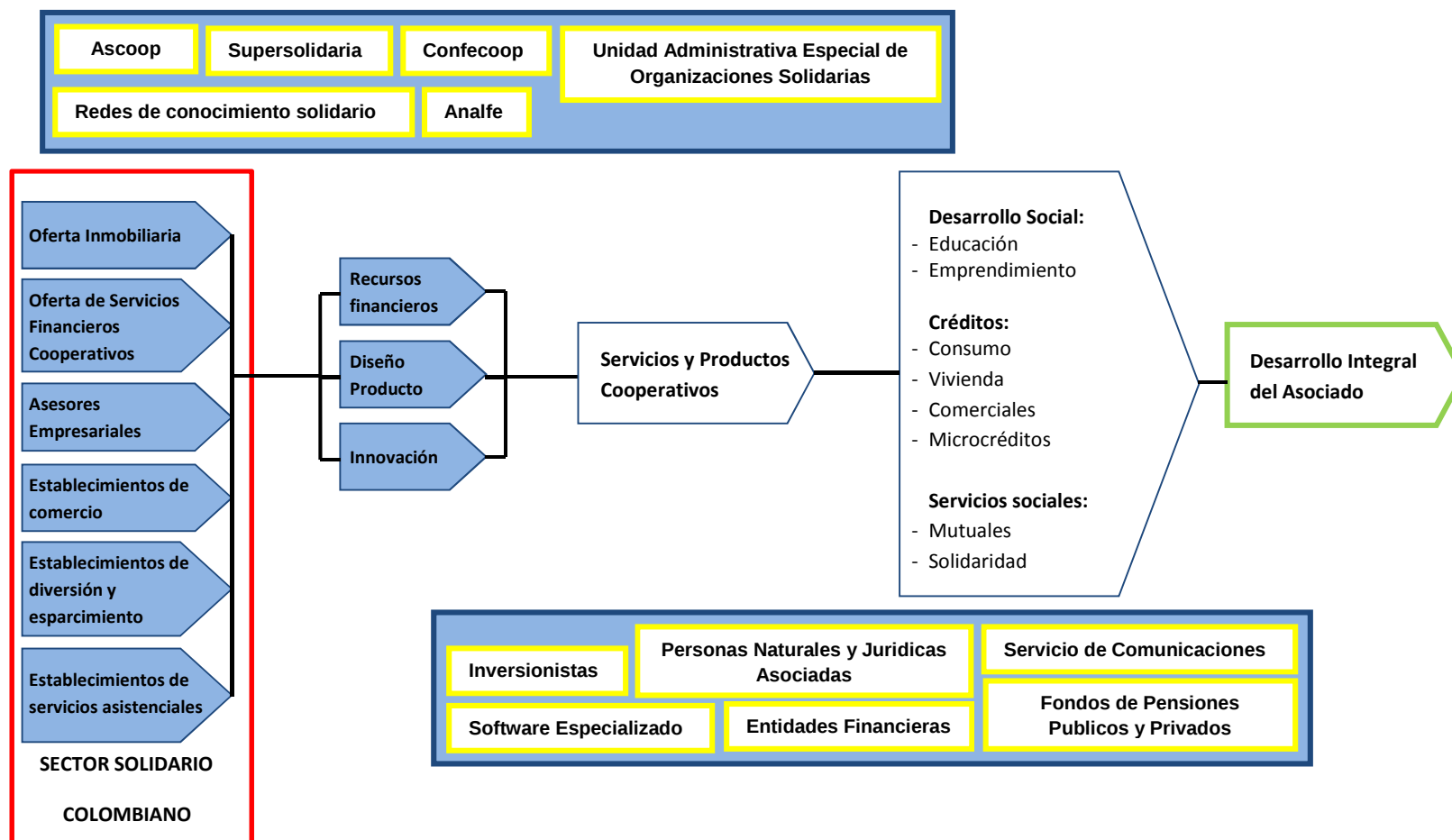
Los servicios ofrecidos por el sector de aporte y crédito, de acuerdo a los diferentes tipos de personas que componen su nicho de mercado y a las

necesidades que se requieren satisfacer, se componen en: créditos de consumo, créditos de vivienda, créditos comerciales, microcréditos, servicios sociales agregados. Es importante recalcar que dentro de las políticas del sector solidario se busca el bienestar de sus asociados, por tanto se ofrecen servicios sociales agregados a los asociados.

La actividad desarrollada por el sector se realiza con el acompañamiento de diferentes entidades de apoyo, supervisión y control, asociadas al sector como la Asociación Colombiana de Cooperativas – Ascoop, la Superintendencia de la Economía Solidaria . Supersolidaria, Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas – Fogacoop, Confederación de Cooperativas de Colombia . Confecoop y la Asociación Nacional de Fondos de Empleados – Analfe.

Una vez los productos financieros son diseñados, se comercializan por parte de las cooperativas o aliados comerciales y se evalúan por las unidades de crédito de cada cooperativa. Para lograr realizar todo el proceso crediticio, las entidades cooperativas requieren interactuar con diferentes actores, entre los cuales se encuentran las entidades financieras e inversionistas, encargadas de suministrar recursos financieros para el funcionamiento de las cooperativas, los fondos de pensiones, a los cuales se encuentran vinculados los asociados de las cooperativas y las tesorías, encargadas de realizar los descuentos por libranzas a los asociados.

Gráfico 47. Mapa Clúster Subsector de Aporte y Crédito



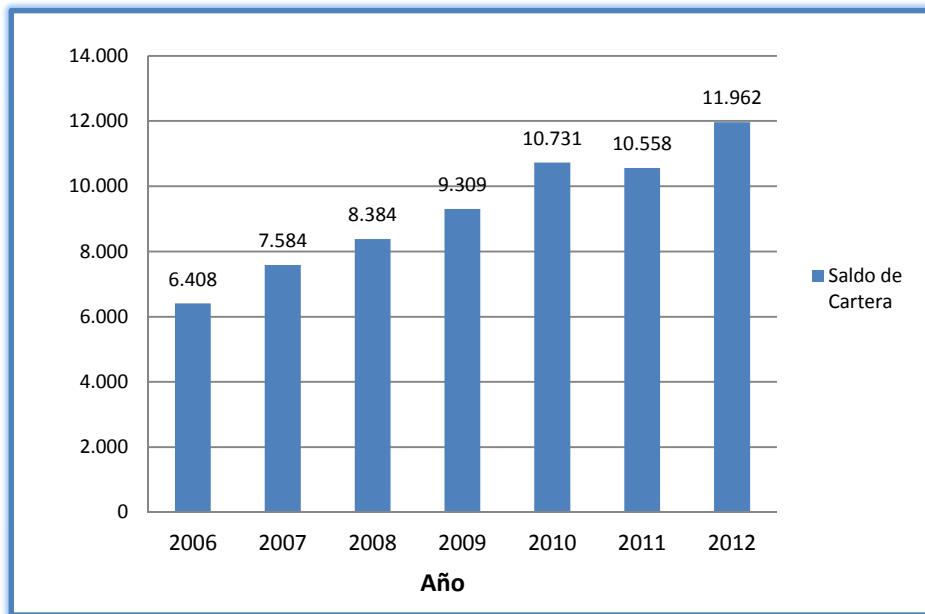
Fuente: Los Autores

6.4.1.3 Las Condiciones de la Demanda

El desarrollo de una demanda interna es el tercer elemento del diamante. Una región y sus sectores obtienen ventaja competitiva cuando la demanda local es no solo grande sino exigente. (Betancourt, 2005)

Para las cooperativas de aporte y crédito la cartera es el activo principal, para el sector cooperativo, el activo cartera presenta el siguiente comportamiento:

**Gráfico 48. Evolución de la Cartera del Sector Cooperativo
(Saldo en miles de millones de pesos)**



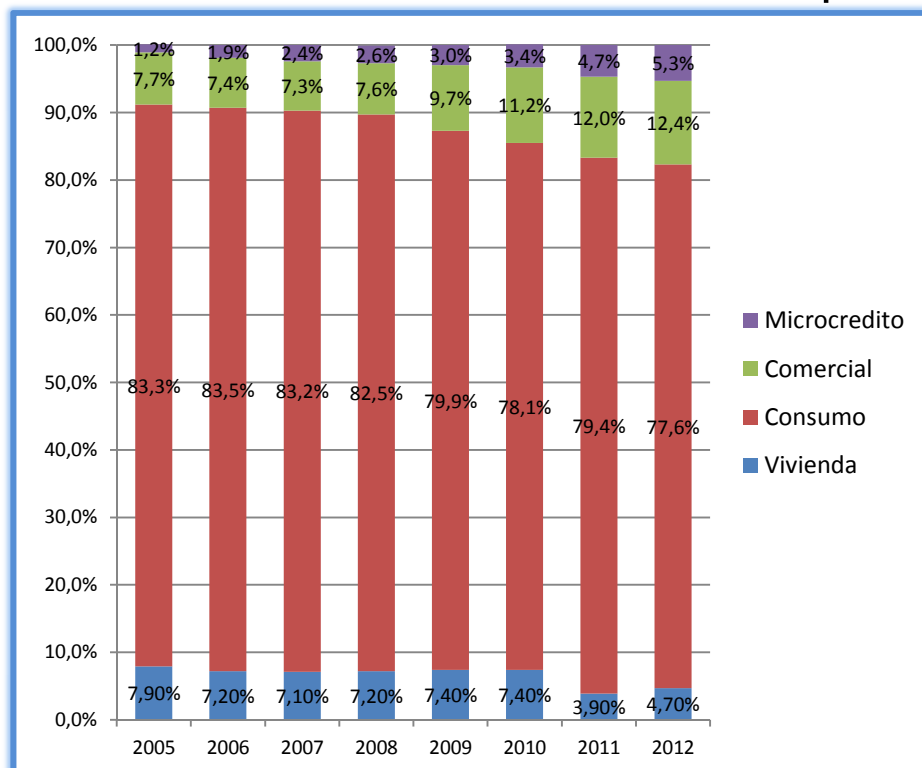
Fuente: Desempeño sector cooperativo colombiano 2012, Centro de Investigación del Cooperativismo – Cenicoop, Pág. 66.

La cartera total de créditos del sector cooperativo (incluye las cooperativas financieras y no financieras, con actividad de crédito) registró en el año 2012 un resultado muy positivo, pues no solo presenta un valor bruto superior al observado un año atrás (\$1,4 billones de incremento), sino que su tasa de crecimiento llegó a 13,3% compensando muy bien el resultado negativo del año 2011 cuando se vio una caída de 1,6%. Pero lo más significativo que hay que destacar es que el resultado analizado para el año 2012 ya absorbió el efecto de la salida de los valores de cartera total del Banco Coomeva (que ahora se registran como banco privado), y se observa un desempeño del sector cooperativo realmente relevante y destacado.⁷¹

La composición de la cartera por modalidad presenta al 2012 la siguiente composición:

⁷¹ Desempeño sector cooperativo colombiano 2012, Centro de Investigación del Cooperativismo – Cenicoop, Pág. 66.

Gráfico 49. Distribución de la Cartera del Sector Cooperativo



Fuente: Desempeño sector cooperativo colombiano 2012, Centro de Investigación del Cooperativismo – Cenicoop, Pág. 67.

La composición de la cartera en cada una de sus modalidades durante 2012 comparado con el año 2011, muestra cómo sigue destacándose la cartera de consumo al representar el 77,6% de la cartera total. De lo anterior se puede decir que sigue siendo la modalidad de crédito por excelencia en el sector cooperativo a pesar de haber disminuido su participación en relación con el año anterior, cuando representó el 79,4%, mostrando un leve incremento en la participación dentro del total de la cartera. Con este comportamiento se mantiene la característica del sector cooperativo de ofrecer crédito de consumo, a diferencia del resto del sector financiero, cuya característica está basada en el otorgamiento de crédito comercial.

Por otra parte, el crédito comercial viene mostrando una tendencia creciente en la participación del total de la cartera, al registrar una participación de 12,4%, con lo cual se acentúa la decisión que se viene observando a lo largo de los últimos años de acentuar el otorgamiento de crédito productivo. Sin embargo, no puede decirse todavía que ésta sea una tendencia totalmente definida, pues la participación que se ha registrado sigue estando muy lejos de lo que representa el crédito de consumo.

En cuanto al microcrédito, es otra de las modalidades de cartera que viene registrando una tendencia creciente en cuanto a su participación en el total de

cartera. El año 2012 cerró con una participación de 5,3%, mayor a la registrada el año anterior cuando se observó una participación del 4,7%. El incremento todavía es tímido, pero si se observa la tendencia de los últimos años se ve claramente que esta modalidad de crédito viene cobrando mayor importancia.

Finalmente, hay que mencionar que la modalidad que viene registrando una tendencia descendente en su participación es el crédito de vivienda. A pesar de haber registrado un incremento respecto al año 2011 al pasar de representar el 3,9% a un 4,7%, éste no es representativo y está lejos de los porcentajes de hace dos años atrás, cuando la participación no bajaba de 7,0%. Este es el reflejo de la propia situación que padece el sector de la construcción y es una muestra de la poca demanda de crédito para estos fines, con lo cual se afecta una de las soluciones a un problema que aflige a la mayor parte de la población colombiana como es la tenencia de vivienda familiar⁷².

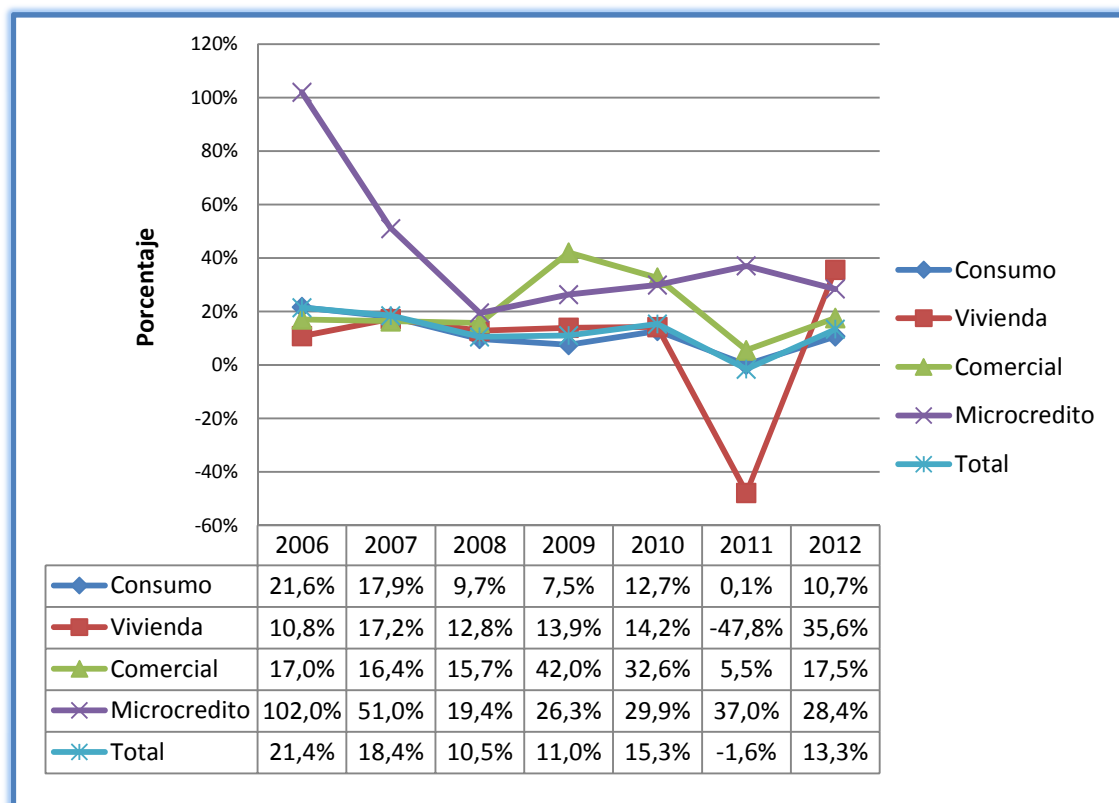
Analizando la evolución de la tasa de crecimiento anual de las diferentes modalidades de crédito, se observan los siguientes hechos:

- La cartera total crece al 13,3% anual respecto al año inmediatamente anterior, con lo cual se recupera la caída registrada de 1,6% de 2011, lo cual representa un comportamiento destacable pues se recupera el efecto Coomeva que se registró en el año anterior; mostrar esta dinámica es destacable, dado el peso relativo que representaba la cartera que hoy en día se registra en las cifras del sector privado tradicional.
- Dentro de las modalidades de cartera, la de mayor crecimiento es la de vivienda, modalidad que presenta una tendencia negativa en cuanto a participación en el total de cartera se refiere. Hay un contraste interesante pues a pesar del crecimiento de 35,6% de un año a otro, su volumen sigue estando por debajo del promedio de años anteriores.
- La modalidad de microcrédito registró una tasa de crecimiento de 28,4%, la segunda más alta en el año y mantiene esta característica que ha sobresalido en los años anteriores; sin embargo, como el caso del crédito de vivienda, el monto desembolsado bajo esta modalidad todavía hace que su participación en el total de cartera sea realmente modesta.
- En tercer lugar de las modalidades de crédito con mayor tasa de crecimiento anual está la cartera comercial, que viene registrando tasas anuales bastante destacadas excepción del año 2011 cuando solo registró un crecimiento de 5,5%; ya para 2012 esta tasa ascendió a 17,5%, lo cual explica que en este año su participación haya llegado al 12,4%, la mayor en los últimos 7 años.

⁷² Desempeño sector cooperativo colombiano 2012, Centro de Investigación del Cooperativismo – Cenicoop, Pág. 67.

- Finalmente se destaca el comportamiento de la cartera de consumo, que siendo la que lidera la mayor participación en el total de cartera, no es la que tiene la mayor tasa de crecimiento, aunque hay que mencionar que la tasa registrada de 10,7% es una tasa muy buena, sobre todo si se calcula sobre el mayor volumen de cartera dentro del total.

Gráfico 50. Evolución de la Cartera del Sector Cooperativo por Modalidad



Fuente: Desempeño sector cooperativo colombiano 2012, Centro de Investigación del Cooperativismo – Cenicoop, Pág. 68.

Incremento de la Demanda:

- Desarrollo urbano (concentración de la población en la zona urbana).
- Alto porcentaje de población económicamente activa.
- Tendencia a la baja de tasa de interés activa para el consumo.
- Principales ciudades del país con alto potencial para la inversión.

Reducción de la Demanda

- Baja cobertura del sistema pensional en la población mayor de 60 años.
- Baja cobertura del sistema pensional en la población empleada.
- Alta tasa de desempleo.
- Regiones con bajo nivel de desarrollo y alto porcentaje de NBI.

- Alta percepción de la pobreza.
- Desaceleración de la economía.
- Desregulación del mercado solidario.
- Incidencia de la microextorsión por grupos al margen de la ley.

6.4.1.4 Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Cooperativas del Subsector

Este componente orienta a las cooperativas ubicadas en el subsector de aporte y crédito a emplear los recursos disponibles, implementando estrategias para el fortalecimiento de prácticas administrativas, desarrollo e innovación de productos, buscando la consolidación de cooperativas más eficientes y la incorporación a nuevos mercados.

Las entidades cooperativas de aporte y crédito a pesar de encontrarse ubicadas en el sector solidario no son ajenas a las condiciones de competencia, desde las entidades financieras que ofrecen los mismos productos y que han sido beneficiadas por las decisiones del gobierno nacional, quien ha eliminado las barreras de acceso y poco a poco está brindando las condiciones para que dichas entidades entren en competencia con las organizaciones cooperativas por el nicho de mercado. Pero no solo se establecen competencia con las entidades financieras, las entidades cooperativas de aporte y crédito comparten un mismo nicho de mercado como cualquier organización que brinda servicios a sus asociados, debe hacerlo en términos de calidad y eficiencia, por tanto se generan condiciones de rivalidad al interior del sector, en las cuales cada entidad desea sobresalir, retener el mayor número de asociados y capturar nuevos.

En el sector de aporte y crédito se emplean diversas estrategias en busca de la diferenciación de sus servicios, entre las estrategias empleadas se podrían nombrar las siguientes:

Calidad

Las entidades cooperativas buscan una mejora continua en la prestación de los servicios, la reducción de los tiempos requeridos y errores asociados a la prestación de los diferentes servicios ofrecidos, para esto se ha buscado mejorar la cualificación de sus empleados, la eficiencia en los medios de comunicación, mejoras en la infraestructura física y tecnológica, optimización de procesos y diseño del producto entre otros.

Innovación

Este aspecto poco desarrollado en el sector de aporte y crédito, pero de vital importancia en la diferenciación del servicio prestado, la innovación ha permitido el ofrecimiento de nuevos productos y canales de distribución, acercando los productos a los diferentes asociados mediante el uso de las comunicaciones a

través de la banca móvil, lo que también ha permitido una reducción en los costes del servicio. El proceso de innovación de los servicios financieros puede tornarse complejo por la homogeneidad de los servicios ofrecidos, lo cual conlleva a que las entidades deban presentar un considerable esfuerzo en las actividades de innovación y desarrollo.

Tercerización

La búsqueda se empresas especializadas para realizar determinadas tareas, es una práctica común en el sector, las actividades que se contratan se encuentran los procesos de innovación tecnológica, racionalización de procesos y comercialización de los productos. Esta práctica permite liberar el manejo de los recursos humanos y técnicos y reducir costos, sin embargo implica una pérdida del control de aspectos como la capacidad de decisión de la entidad y confidencialidad, además de adquirir dependencia de los proveedores.

Si bien las anteriores estrategias son de gran importancia para que las entidades busquen el liderazgo en el sector y se diferencien, es muy importante para el sector solidario rescatar la relación que presenta la entidad con el asociado, la sinergia y satisfacción de sus necesidades y el valor social agregado que se le puede ofrecer al mismo como elemento diferenciador y estrategia de competencia; el asociado cumple diferentes roles en las entidades cooperativas, como usuario el asociado presenta un papel activo para la construcción de las propuestas ofrecidas por la entidad, a diferencia de las empresas tradicionales en las cuales se convierte en un sujeto pasivo; como gestor el asociado puede participar en el desarrollo y mejora de los servicios financieros ofrecidos; por último como inversionista, el asociado se hace dueño de la cooperativa y se beneficia de los resultados obtenidos.

6.4.1.5 Papel del Gobierno.

El papel del gobierno en la ventaja competitiva, es el de influir positiva o negativamente en cada uno de los cuatro determinantes y verse influido por ellos. (Betancourt, 2005).

El gobierno impacta de manera notoria el subsector, el cual es sensible al comportamiento de variables tales como las tasas de interés asociadas a los créditos, los índices de desempleo, políticas de regulación del sector, régimen pensional e intervención de entidades cooperativas.

En el análisis del entorno realizado en el Capítulo 3 del presente documento se establece el comportamiento de las variables y su impacto en el sector cooperativo, catalogándose como amenazas u oportunidades. En el contexto del diamante competitivo de Porter, se puede decir que las decisiones de tipo gubernamental impactan de la siguiente manera los diferentes componentes del diamante:

Factores Productivos

En este componente las acciones gubernamentales son de bajo impacto para el sector, las variables asociadas a este componente son estables, es preciso considerar que el subsector de aporte y crédito no hace uso de una amplia gama de recursos; uno de los pocos puntos a considerar es el desarrollo de la infraestructura de telecomunicaciones que puede presentar una dinámica en su desarrollo tecnológico y cobertura y el recurso humano en la cualificación del personal; ambos aspectos impactarían de manera positiva el subsector.

Sectores Conexos y Clúster

Este componente puede verse afectado por las acciones del gobierno mediante la implementación de medidas regulatorias establecidas en el marco normativo del sector cooperativo; las cuales impactaran de manera negativa a micro cooperativas y a aquellas cooperativas que no establezcan medidas prontas de ajuste a los actuales requerimientos del gobierno nacional, los cuales se relacionan con aspectos como el incremento de capital, mayor transparencia operativa y controles a las ventas de cartera. Otro aspecto a resaltar aunque de un carácter un poco más técnico es la adopción de las normas contables NIC – NIIF, las cuales han puesto en aprietos a muchas cooperativas del sector que no cuentan con las capacidades técnicas y financieras para adelantar el proceso.

El sector cooperativo podría presentar capacidad de respuesta ante algunas de las acciones adelantadas por el gobierno central pero se ve limitada por la falta de integración, articulación, representatividad y visión unificada que presenta el sector, esta condición conlleva a que muchas de las medidas adoptadas resulten nocivas para el sector y otras a pesar de venirse gestando con anticipación parezcan sorpresivas.

Las Condiciones de la Demanda

La demanda de los servicios ofrecidos por el sector es sensible tanto a las disposiciones de carácter regulatorio efectuadas por el gobierno como la regulación de las tasas de interés para el consumo, desregulación del mercado solidarios vinculación de la población en edad activa y mayor de 60 años al sistema pensional, como a la capacidad que presenta el gobierno nacional para la mejora de los índices de desempleo, crecimiento económico, satisfacción de necesidades básicas entre otros.

Las medidas regulatorias impactan de diferentes maneras al sector, mientras la desregulación del mercado de las libranzas ha permitido el ingreso de fuertes competidores del sector financiero, las disposiciones que se pretenden tomar con respecto a la vinculación de la población al sistema pensional tendería a incrementar el nicho de mercado del sector, permitiendo el crecimiento de la base social.

En cuanto al desempeño del gobierno con respecto a la mejora de los indicadores de desempleo, crecimiento económico, satisfacción de necesidades básicas entre otros, estos presentan comportamientos de crecimiento y reducción a un ritmo bajo, lo cual no impacta de manera notoria las condiciones de oferta y demanda.

6.4.1.6 Papel de la Casualidad – Azar.

Los acontecimientos casuales son incidentes que tienen poco que ver con las circunstancias de la nación y que frecuentemente están, en gran parte, fuera del control tanto de las empresas como del gobierno nacional. (Betancourt, 2005).

Entre los acontecimientos casuales o producto del azar que pueden afectar el normal desempeño de la organización tenemos:

Catástrofes Naturales

El país en sus diferentes regiones, no ha sido ajeno a la problemática que representan las catástrofes naturales, muchas de ellas incrementándose en su intensidad y frecuencia por el deterioro que se ha generado en los recursos naturales, especialmente el suelo y las fuentes hídricas. Entre las catástrofes naturales que se presentan más frecuentemente en el país tenemos las sequías, inundaciones, derrumbes y deslizamientos que conllevan consigo afectaciones de tipo social, pudiéndose catalogar como desastres socio ambientales. Otro tipo de catástrofes como los terremotos presentan una periodicidad más amplia y una dificultad en su predicción.

Las catástrofes naturales presentadas en el país si bien en muchas ocasiones no afectan de manera directa la infraestructura y funcionamiento de las entidades cooperativas, si afectan a sus asociados quienes pueden presentar pérdidas económicas reflejándose en el incumplimiento de sus obligaciones con la cooperativa o necesidad de reestructurarlas; estos eventos además representan un alto costo de inversión del gobierno nacional para la toma de acciones correctivas, impactando de manera negativa la dinámica económica del país.

Desplazamiento Forzoso

El desplazamiento forzoso en Colombia es un fenómeno complejo y se ha presentado por diversos motivos en diferentes periodos de su historia, desde las décadas de los 40 y 50 cuando se presentó el periodo de la violencia, pasando por la década de los 80 y 90 con los fenómenos del narcotráfico y el paramilitarismo, hasta el periodo actual con la presencia de las bandas criminales y demás grupos armados.

Pero no solo fenómenos de violencia han generado desplazamientos forzados en el país, también cabe mencionar el desplazamiento generado por los problemas económicos y desarrollo de infraestructura en las zonas donde se encuentran localizadas comunidades campesinas e indígenas.

El desplazamiento forzado en el país es uno de los principales problemas sociales que presenta el país, convirtiéndose esta dinámica poblacional en un factor fuera del manejo del estado; este fenómeno afecta tanto las zonas que presentan expulsión como las receptoras. Este fenómeno afecta la dinámica económica del país, principalmente el sector agropecuario, las ciudades receptoras también se afectan por el crecimiento poblacional que conlleva a un incremento en la demanda de servicios y oportunidades laborales, sin contar con la pérdida de un gran número de vidas humanas.

Contrarrestar este fenómeno ha generado al gobierno nacional un alto costo, requiriendo subsidiar la mayoría de la población desplazada, esta situación actualmente no ha podido ser superada, el proceso de retorno de la población a sus lugares de origen se presenta lento y la recuperación de la dinámica económica más lenta aún.

Variación de las Tasas de Interés

Un componente difícil de predecir en la economía del país es la variación de las tasas de interés fijadas por el Banco de la República, las variaciones pueden traer efectos positivos y negativos e impactan de manera directa el sector financiero del país, abaratan o encarecen los créditos, afectando a su vez las condiciones de oferta y demanda y de igual manera la capacidad de ahorro e inversión.

Las variaciones de las tasas de interés en el país muchas veces se presentan como efecto de la variación de las tasa de interés en otros países que generan flujo de capitales a Colombia.

Crisis Económicas Mundiales.

Las crisis económicas mundiales se han presentado en diversos periodos de tiempo a través de la historia, la más reciente inicio en 2008 y en la actualidad no ha podido ser superada; esta se inició en Estados Unidos por factores como la inflación planetaria, la crisis crediticia e hipotecaria y la sobrevaloración del producto entre otras causas; a partir del 2010 se agudizó la crisis en Europa, afectando los países que integran la Unión Europea, presentándose como los principales países afectados Grecia, España, Francia, Italia y Portugal entre otras.

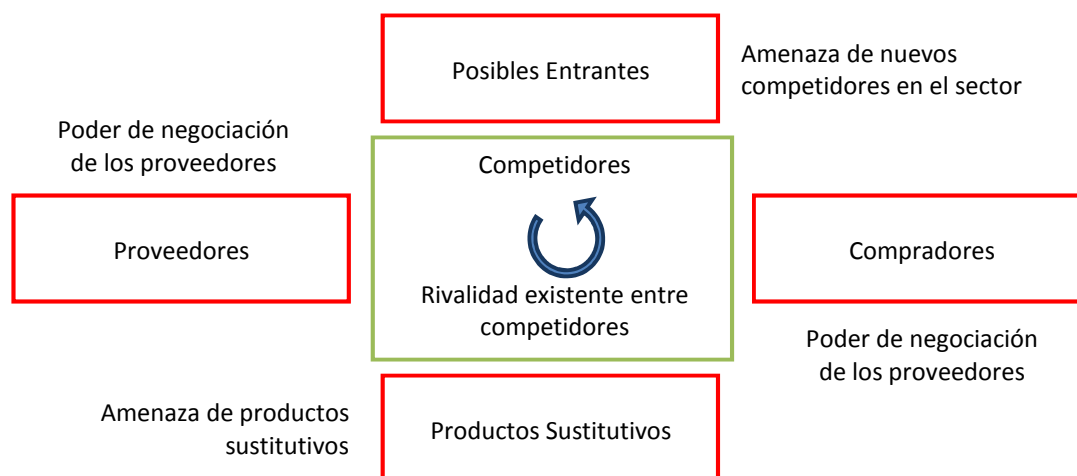
Estas crisis económicas han impactado en un menor grado la economía de los países latinoamericanos, para el caso de Colombia se ha presentado una reducción en el porcentaje de crecimiento del PIB en el último año, siendo el sector más afectado la industria, el comercio el transporte y la agricultura.

6.4.2 Las Cinco Fuerzas Competitivas

La cooperativa se encuentra ubicada en el sector solidario, específicamente en el subsector de aporte y crédito, sin embargo no es ajena a la interacción de las

fuerzas competitivas, por tanto es válido contemplar las oportunidades o amenazas que se pueden presentar desde el análisis del mercado y las cooperativas con las cuales interactúa. Considerando la propuesta de Porter (1980), se establecen cinco fuerzas competitivas: las amenazas de ingreso de nuevos competidores, la intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes, la presión de los productos sustitutivos, el poder negociador de los compradores y el poder negociador de los proveedores.

Gráfico 51. Cinco Fuerzas Competitivas del Sector Cooperativo



Fuente: Betancourt, Benjamín. Análisis Sectorial y Competitividad, Pág. 98.

6.4.2.1 Análisis de las Fuerzas

Intensidad de la Rivalidad

La mayor o menor intensidad de la rivalidad entre la competencia en un sector lo hace más o menos atractivo, ya que una mayor rivalidad confiere una menor estabilidad y un menor nivel de servicios (Betancourt, 2005). Los elementos que definen el grado de rivalidad son los siguientes: Número de competidores, diversidad de competidores, crecimiento del sector, capacidad de diferenciación del producto, importancia para la empresa y rentabilidad del sector.

En el sector se presentan barreras de salida que conllevan a que la empresa se mantenga en el sector a pesar del declive. Entre más elevadas las barreras de salida, menos atractivo será el sector. Las barreras de salida se derivan de elementos como: Especialización de los activos, costo de salida, interrelación estratégica, barreras emocionales y restricciones sociales y de gobierno.

Amenaza de los Nuevos Entrantes

Frente a la entrada de nuevos competidores, los existentes desarrollan barreras de entrada, las cuales suponen una dificultad importante para el acceso de nuevos competidores a un sector, colocándolos en una situación de desventaja

competitiva inicial (Betancourt, 2005). Las barreras de entrada se suelen agrupar en los siguientes elementos; Economías de escala, diferenciación del producto, costos de cambio para el comprador, acceso a canales de distribución, necesidades de capital, acceso a tecnologías de punta, protección gubernamental, efecto de la curva de experiencia y reacción esperada.

Poder de Negociación de los Proveedores

Los proveedores de un sector compiten en él intentando elevar sus precios y reducir sus costos, aunque implique una disminución en la calidad de sus productos o servicios (Betancourt, 2005). El poder de negociación de los proveedores será más o menos elevado en función de los siguientes elementos: Numero de proveedores importantes, importancia del sector para los proveedores, costo de cambio de los productos del proveedor, posibilidad de integración hacia adelante del proveedor y rentabilidad del proveedor.

Poder de Negociación de los Compradores

Los compradores compiten en un sector exigiendo normalmente mayores prestaciones en cuanto a calidad, servicio y precio (Betancourt, 2005). Su poder sobre el sector es menor o mayor con base en los siguientes elementos: Numero de compradores importantes, posibilidad de integración hacia atrás del comprador y rentabilidad del comprador.

Productos Sustitutivos

La existencia de productos sustitutivos de los del sector suponen un condicionante importante para la evolución del mismo, limitando el desarrollo de la demanda y del precio (Betancourt, 2005). Su influencia dependerá de los siguientes elementos: Disponibilidad de productos sustitutivos actuales y en un futuro, rentabilidad y agresividad del productor sustitutivo.

6.4.2.2 Intensidad de la Rivalidad

Dada la naturaleza de las instituciones cooperativas, el hablar de rivalidad puede no estar acorde con sus principios, sin embargo dada la actividad económica que desarrollan y las evaluaciones de desempeño realizadas en el sector, se tiende a mejorar el desempeño con respecto al de otras cooperativas, situación esta que se ha hecho notoria en los últimos años. Esta situación se hace más notoria a nivel de los clientes de las cooperativas en las grandes ciudades donde se concentra el mayor número de cooperativas y se trata de marcar diferencia en la línea de créditos de consumo, los cuales presentan mayor representatividad en la distribución de cartera del sector.

Los procesos de desregulación del nicho de mercado del sector de aporte y crédito, ha permitido el ingreso de las entidades financieras, aunado a los procesos regulatorios que se presentaran en los próximos años, presentan un

panorama poco favorable para el sector de aporte y crédito, requiriendo de mejoras sustanciales en el desempeño y mejora de sus productos, buscando maximizar su cadena de valor.

Entre los determinantes de la rivalidad se pueden establecer los siguientes:

- Diversidad de competidores: El nicho de mercado es atendido por diversas cooperativas, entre las cuales tenemos las multiactivas, las especializadas y las integrales, además de las entidades financieras y el sector informal.
- Capacidad de diferenciación del producto: El producto crediticio tiene entre los elementos diferenciadores el plazo del crédito, monto, costos financieros y tiempos de respuesta, los cuales de acuerdo al tipo de entidad que preste el servicio puede tener diferencias sustanciales.
- Barreras de salida: El ejercicio cooperativo presenta como barrera de salida más notoria las barreras emocionales, dado que las personas que desempeñan la actividad por lo regular se encuentran identificadas con principios y valores asociados al sector.
- Número de competidores: El número de competidores que atiende el sector es alto y continúa en aumento, presentándose cooperativas de diferentes tipos y tamaño para atender el sector; es preciso aclarar que la actividad crediticia es uno de los principales productos del sector cooperativo en general.
- Rentabilidad del sector: Si bien no es pertinente hablar de rentabilidad en el sector cooperativo, la generación de excedentes y recursos para ofrecer beneficios sociales a los asociados es alta.

6.4.2.3 Amenaza de los Nuevos Entrantes

En los últimos años con la puesta en vigencia de normatividades regulatorias se han aumentado las barreras de entrada al sector de intermediación financiera y se tiende a la reducción del número de cooperativas existentes, principalmente las de tamaño micro.

También se han dado barreras de entrada por las difíciles condiciones del mercado para posicionar la imagen de la cooperativa entrante, requerida para generar confianza en los usuarios e inversionistas, quienes depositan aportes para permitir el desarrollo de la actividad crediticia. Otro elemento a considerar es la no generación de lucro económico de la actividad debido a su carácter cooperativo, lo cual no la hace atractiva para muchos inversionistas.

La amenaza de los nuevos ingresos, contempla los siguientes determinantes:

- Políticas gubernamentales: El establecimiento de nuevas condiciones y requerimientos para las cooperativas que atienden el sector, hace necesario que estas requieran una mayor cantidad de recursos para desarrollar la actividad.
- Posicionamiento de la imagen: La imagen de las cooperativas del sector de aporte y crédito se ha visto afectada por la presencia de cooperativas “piratas”, las cuales hacen difícil la consolidación de la imagen de las cooperativas entrantes.
- No lucro económico: Considerando los principios de la actividad cooperativa, contenido social y las regulaciones establecidas para el sector, este no presenta lucro económico.

6.4.2.4 Poder de Negociación de los Proveedores

Los proveedores de las cooperativas de aporte y crédito son los asociados, las entidades financieras y los inversionistas externos, los primeros son los llamados a ser los principales proveedores de recursos para el funcionamiento de la entidad cooperativa, sin embargo debido a los bajos montos de aportes establecidos en la mayoría de las cooperativas y en algunas, debido a la reducida base social, es normal recurrir a proveedores externos, tales como las entidades financieras e inversionistas quienes aportan recursos a determinadas tasas de interés, siendo los segundos más onerosos que los primeros. Para el posicionamiento de las unidades cooperativas, se debe procurar por incrementar el poder de los asociados.

Determinantes del poder de negociación de los proveedores:

- Rentabilidad del proveedor: La necesidad de adquisición de recursos externos por parte de las cooperativas hace que sean susceptibles a las condiciones de los proveedores quienes analizan las diversas ofertas de colocación de recursos, considerando su rentabilidad.
- Número de proveedores: El número de proveedores de recursos para las cooperativas es limitado, considerando entre otros aspectos las normas regulatorias y la baja rentabilidad.
- Bajo nivel de recursos propios: Un elemento que conlleva a entregar el poder de negociación a los proveedores es el bajo nivel de recursos propios captado vía aporte de los asociados.

6.4.2.5 Poder de Negociación de los Compradores

Una de las fuerzas competitivas más importantes es la capacidad adquirida por los deudores de definir las condiciones bajo las cuales operara el crédito en sus diferentes modalidades.

La variación en las tasas de interés y el ingreso de nuevos competidores, han conllevado a que se presenten cambios en los mercados financieros que terminan afectando el desempeño de las cooperativas. Los deudores más grandes han acudido a la financiación vía la emisión de instrumentos financieros, permitiendo que la banca se desplace hacia operaciones más pequeñas, haciendo abundante el crédito y dándole poder adicional a los usuarios de crédito de las cooperativas, este fenómeno se ha consolidado con las facilidades otorgadas por las disposiciones gubernamentales. La abundancia de crédito a nivel operaciones pequeñas (crédito personal, de vivienda, de compra de vehículos y de tarjeta de crédito), también es habilita el incremento del poder negociados de los compradores.

Entre los determinantes que definen el poder de negociación de los compradores tenemos:

- Calidad del servicio: La calidad del servicio entendida bajo la capacidad de respuesta a las necesidades del cliente en cuanto a tiempos, montos, plazos y atención en la fase de solicitud y recaudo.
- Sensibilidad del precio: El ejercicio crediticio tiene como punto principal los costos del producto, por lo cual el comprador tiende a buscar las menores tasas de interés ofrecidas en el mercado.
- Incentivos de los tomadores de decisiones: El otorgamiento de valores agregados al producto crediticio es importante para gran parte de los compradores, más aun considerando que se opera en el sector cooperativo en calidad de asociado.

6.4.2.6 Productos Sustitutivos

La aparición de productos financieros que sustituyan el producto crediticio no presenta una dinámica notoria, desde el punto de vista mercadológico se ha tendido a brindar mayores cualidades a los productos actuales.

Uno de los elementos empleados para mejorar las características del producto ha sido la tecnología, que ha conllevado a que se realicen las operaciones de una manera más rápida y ha acercado el producto al comprador vía internet a través de la banca móvil.

El ingreso de la banca al nicho de mercado representa una posibilidad de oferta de servicio diferenciada principalmente en costos y recursos tecnológicos, debido a su volumen de recursos e infraestructura tecnológica, lo cual podría afectar el sector de aporte y crédito, el cual tendería a diferenciarse incrementando el valor agregado al producto bajo la relación cooperativa – asociado y su carácter social.

A continuación se presenta el diagrama de las cinco fuerzas competitivas para el sector:

Gráfico 52. Diagrama de las Cinco Fuerzas Competitivas para el Sector de Aporte y Crédito.



Fuente: Elaboración propia

6.4.2.7 Análisis Estructural del Sector

La matriz del perfil competitivo del sector presentada en la tabla 26, tiene como propósito tener una visión comparativa de la organización cooperativa y representarla en un solo instrumento, que muestre de una manera visual y atractiva la situación de la empresa con respecto al resto del sector solidario, igualmente indica a los cuerpos de dirección de la organización cooperativa que aspectos de la gestión administrativa deben ser objeto de mejora y que nivel de intensidad requieren.

En los numerales 4.2.2 al 4.2.6 se determinaron los criterios de valoración, la posición actual de cada factor, y cuál es el impacto en la organización social cooperativa.

Observando la sumatoria del perfil numérico de la tabla del perfil competitivo de la cooperativa, se observa que los aspectos evaluados tienden a ser mas de repulsión que de atracción, lo que indica que las cooperativas de aporte y crédito no son un sector atractivo para los inversionistas, algunos de los elementos que marcan la pauta para que se de este resultado son el gran número de barreras de entrada que se presentan, entre las cuales tenemos economías de escala, diferenciación del producto, costos de cambio para el asociado, necesidades de capital, protección gubernamental y reacción esperada.

Tabla 26. Análisis Estructural del Sector

Negocio: COOPSERVIANDINA.	Marco específico del negocio.						
	Perfil competitivo del sector.						
Sector: Cooperativas de Aporte y Crédito		Repulsión		N.	Atracción		
		Alta	Media		Media	Alta	
Rivalidad entre competidores. Número de competidores Diversidad de competidores Crecimiento del sector Incrementos de capacidad Capacidad diferenciación producto Importancia para la empresa Rentabilidad del sector	Grande Grande Lento Grande Baja Alta Baja	 x 	 x x x	 x 	 x 	 x 	Peq. Peq. Rápido Cont. Alta Baja Alta
Barreras de salida. Especialización de activos Costo de salida Interacción estratégica Barreras emocionales Restricciones sociales o del gobierno	Alta Alto Alta Altas Altas	 x 	 	 x 	 x 	 x x	Baja Bajo Bajo Bajas Bajas
Barreras de entrada. Economías de escala Diferenciación del producto Costos de cambio para el asociado Acceso a canales de distribución Necesidades de capital Acceso a tecnologías de punta Acceso a materias primas Protección gubernamental Efecto de la curva de experiencia Reacción esperada	Bajas Baja Bajos Amplio Bajas Amplio Amplio Baja Bajo Baja	x x x x x x	 x x	 	 x 	 x 	Altas Alta Altos Limitado Altas Ltdo. Ltdo. Alta Alto Alta
Poder de los asociados. Número de asociados importantes Integración hacia atrás del asociado Rentabilidad del asociado	Bajo Alta Baja	x 	 	 	 	 x x	Alto Baja Alta

Poder de los proveedores No. De proveedores importantes Importancia sector para proveedores Costo de cambio de proveedor Integración hacia adelante proveedor	Bajo Peq. Alto Alta		x x		x	x	Alto Grande Bajo Baja
Productos sustitutos. Disponibilidad de productos sustitutivos actual y futura. Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustitutivo	Grande Alta					x x	Peq. Baja
Perfil numérico (suma)		9	7	2	4	9	

Fuente: Elaboración propia

7. BENCHMARKING

El benchmarking es un ejercicio de referenciación o análisis por comparación, el cual permite comparar una organización en su desempeño, referenciándola con otras de su misma actividad.

Toda organización está enmarcada en un mercado o nicho especializado al cual le presta una serie de servicios o productos para la satisfacción de necesidades, donde las cooperativas buscan una consolidación del desarrollo social sin la enmarcación del lucro en el desarrollo de las actividades donde se busca una referenciación que permita un establecimiento de estrategias de crecimiento de acuerdo a las líderes en gestión del contexto colombiano, se busca el establecimiento de indicadores de los cuales la cooperativa objeto de estudio puede mejorar para lograr la estructuración de su impacto social.

7.1 SELECCIÓN DE LAS COOPERATIVAS A COMPARAR

La selección de las cooperativas se realizó tomando en consideración las entidades que presentan un mejor desempeño en el subsector de aporte y crédito, para el presente ejercicio se tomaron en cuenta del total de cooperativas que reportan información a las entidades de control y se consideraron los siguientes aspectos:

- Cooperativas multiactivas con sección de crédito.
- Cooperativas sin sección de ahorro.
- Cooperativas ubicadas en diferentes niveles de supervisión.

7.2 CARACTERIZACIÓN DE LAS COOPERATIVAS A COMPARAR

Considerando los factores de selección mencionados anteriormente, para realizar la referenciación se seleccionaron las siguientes cooperativas:

1. **Cooperativa Nacional de Recaudos – COONALRECAUDO:** es una Cooperativa Multiactiva sin sección de ahorro, empresa asociativa de derecho privado, sin ánimo de lucro, obtuvo su personería jurídica el 08 de marzo de 2000 otorgada mediante escritura pública 0000232 de la notaria 3, inscrita en cámara de comercio bajo el numero 00028586 Esta cooperativa tiene su sede principal en la ciudad de Bogotá D.C., en la Carrera 47 No 95 – 25 Barrio la Castellana, cuenta con un total de 51.943 asociados, 56 empleados, está ubicada en un primer nivel de supervisión,

Autorizada para desarrollar la actividad económica 9499 Actividades de otras asociaciones N.C.P sus actividades a través de las siguientes secciones.

- **Sección de Crédito:** Tiene por objeto proveer de recursos económicos a los asociados por las cuantías solicitadas, previo estudio y aprobación de estos créditos según las políticas aprobadas por el consejo de administración.
- **Sección de Asesoría y Asistencia Jurídica** Estará orientada a presentar asesoría y asistencia jurídica a los asociados que la requieran, mediante contratación de servicios de personal profesional especializado en diferentes ramas del derecho, con el objeto de asistir, defender y asesorar a los asociados y comunidad en general ante la administración pública y autoridades en general de conformidad con las disposiciones reglamentarias del consejo de administración.
- Sección de Educación.
- Sección de Salud, Estética y Belleza.
- Sección de Turismo.
- Sección Hogar.

MISIÓN

Generar valor a sus Asociados, Empleados, Clientes y Proveedores mediante el ofrecimiento de servicios eficientes y oportunos para las partes involucradas.

Contribuir con la economía de nuestro País, proporcionando la oportunidad para el desarrollo de actividades que estimulen la producción y el consumo nacional.

Su fortaleza comercial radica en la liquidez financiera, para lo cual ha establecido alianza estratégica con la empresa estrategia en valores S.A. quien le garantiza los flujos de fondos requeridos para la operación crediticia y su reconocimiento en las operaciones de crédito libre inversión por libranza ofertando aprobación en 24 horas, con plazo de 12 a 60 meses, y la promoción de convenios comerciales para la adquisición de electrodomésticos, mercancías, salud, Computadores, vehículos, Compra de Cartera.

Cuenta con trece (13) años de experiencia y diez y seis (16) puntos de atención a nivel nacional y fuerza de venta externa, atiende diez (10) convenios de descuento por libranza a nivel nacional y regional cuenta con códigos de descuento como son: Ejército Nacional, Fuerza Aérea, Armada,

Caja de Retiro de las Fuerzas Militares, Ministerio de la Defensa Nacional, Policía Nacional, Caja de Sueldos de Retiro de la Policía Nacional, Consorcio Fondo de Pensiones Empleados Públicos, Ferrocarriles Nacionales, Fondo Educativo de Boyacá, Fondo Educativo de Cundinamarca, Fondo Educativo Regional, e Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario - INPEC, entre otras.

Su patrimonio inicial fue de \$ 12.000.000 y a diciembre 31 de 2012 ascendía a la suma de \$3.723.873.614.

Tabla 27. Factores de COONALRECAUDO

COONALRECAUDO	
CONCEPTO	30 de diciembre de 2012
Activo	14.059.216.652
Cartera	2.906.101.992
Pasivo	10.335.343.038
Patrimonio	3.723.873.614
Capital Social	3.347.410.655
Reservas	178.309.713
Excedentes	198.153.245
Ingresos	13.535.645.704
Gastos	13.337.492.458
Costos	0

Fuente: Elaboración propia con información del reporte anual a la Superintendencia de Economía Solidaria a diciembre 2012

Tabla 28. Factores Característicos de COONALRECAUDO

INDICADORES	
Año	2012
Cartera/Activos	20.67%
Total activos	14,059,216,652
Número de asociados	51943
Fortaleza patrimonial	3,723,873,614
Aportes sociales promedio por asociado	64,444
Nivel de endeudamiento	73.51%
Excedentes cooperativos/Ingresos totales	1.65%

Fuente: Elaboración propia con información del reporte anual a la Superintendencia de Economía Solidaria a diciembre 2012

2. **Cooperativa Integral Bonanza – COOBONANZA:** es una Cooperativa sin sección de ahorro, empresa asociativa de derecho privado, sin ánimo de lucro, obtuvo su personería jurídica No 578 el 19 de agosto de 1977 otorgada por el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas

DANCOOP, inscrita en cámara de comercio bajo el numero 00002081 el 13 de febrero de 1997 Esta cooperativa tiene su sede principal en la ciudad de Bogotá D.C., en la Calle 17 No 10 – 16 oficina 407, cuenta con un total de 4.311 asociados, 8 empleados, está ubicada en un segundo nivel de supervisión.

Autorizada para desarrollar la actividad económica 6492 Actividades financieras de fondos de empleados y de otras formas asociativas del sector solidario a través de las siguientes secciones.

- **Créditos de Consumo** a través de esta línea, se solucionan y satisfacen los distintos tipos de necesidades de los asociados como en la adquisición de electrodomésticos, libros, textos escolares y servicios odontológicos.
- **Microcréditos y Créditos Comerciales** su propósito es aportar al desarrollo del asociado facilitando el acceso a líneas de crédito de carácter productivo.

Su estrategia comercial radica en su experiencia en el sector con 36 años de experiencia, ha estructurado una fuerza de ventas externa a nivel nacional, con personas naturales las cuales cuentan con estabilidad de más de 10 años, actualmente posee nueve (9) convenios de descuentos por libranza a nivel nacional, ha incursionado en códigos Departamentales y locales, para atender bases sociales como Colpensiones, Consorcio FOPEP, Fiduciaria la Previsora, FER Cundinamarca, FER Putumayo, FER Huila, Ministerio de Defensa, Policía Nacional, CASUR, su principal debilidad su poca visualización no cuenta con sedes a nivel nacional. Su patrimonio inicial fue de \$ 29.933.000 a diciembre de 2012 cuenta con un patrimonio de \$720.335.148

Tabla 29. Factores de COOBONANZA

COOBONANZA	
CONCEPTO	30 de diciembre de 2012
Activo	4.979.139.371
Cartera	3.485.666.827
Pasivo	4.258.804.224
Patrimonio	720.335.148
Capital Social	490.744.303
Reservas	69.164.249
Excedentes	79.818.741
Ingresos	1.208.659.471
Gastos	817.623.697
Costos	311.217.033

Fuente: Fuente: Elaboración propia con información del reporte anual a la Superintendencia de Economía Solidaria a diciembre 2012

Tabla 30. Factores Característicos de COOBONANZA

INDICADORES	
Año	2012
Cartera/Activos	70.01%
Total activos	4,979,139,371
Número de asociados	4311
Fortaleza patrimonial	720,335,148
Aportes sociales promedio por asociado	113,835
Nivel de endeudamiento	85.53%
Excedentes cooperativos/Ingresos totales	6.65%

Fuente: Elaboración propia con información del reporte anual a la Superintendencia de Economía Solidaria a diciembre 2012

3. Cooperativa Multiactiva de Servicios Andina – COOPSERVIANDINA: es una Cooperativa Multiactiva, sin sección de Ahorro, empresa asociativa de derecho privado, sin ánimo de lucro, con fines de interés social, Obtuvo su personería jurídica el 03 de febrero de 1989 otorgada por el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas DANCOOP, inscrita en cámara de comercio bajo el numero 00002956 el 7 de marzo de 1997, tiene su sede principal en la ciudad de Bogotá D.C. Ubicada en la Avenida Jiménez No 9 – 43 oficina 202, con radio de acción todo el territorio Nacional, con duración indefinida y cuenta con un total de 4.869 asociados, 10 empleados, está ubicada en un segundo nivel de supervisión con facultad legal para desarrollar las siguientes actividades 6499 otras actividades del servicio financiero NCP; 8622 actividades de la practica odontológica; 8299 otras actividades de apoyo a las empresas NCP, a través de las siguientes secciones

- **Sección de Crédito.-** Hacer préstamos en efectivo o en especie a los asociados.
- **Sección de Previsión y Seguridad Social:** Encargarse de crear la cultura de Previsión y Seguridad Social, familiar y comunitaria.
- **Sección de Mercadeo** Adquirir en el país o en el exterior de materias primas, máquinas, herramientas, vestuario, electrodomésticos, víveres, abarrotes y demás artículos e insumos que los asociados requieran para el desarrollo de sus actividades, la operación de sus microempresas y la satisfacción de sus necesidades.
- **Sección de Producción y Trabajo.-** Facilitar de acuerdo a sus recursos económicos estructuras adecuadas, para que los asociados mejoren su nivel de vida paralelamente a su vinculación laboral o como una forma de vida posterior a ésta, mediante la creación de microempresas o su financiamiento

Su estrategia comercial se basa en la experiencia en el sector solidario de veinticuatro (24) Años, la consolidación de una presencia nacional, basada en la construcción de aliados comerciales, constituidos con entes jurídicos de propiedad de socios de la cooperativa, quienes realizan la labor comercial, al igual que los asesores comerciales vinculados directamente a la institución, y asesores externos de más de cinco años de vínculo comercial, atiende veinte (20) convenios de descuento por libranza a nivel nacional y regional como son: Colpensiones, I.S.S. Jubilados, I.S.S. Pensionados, Seguro Social activos, Fondo de pensiones para Empleados Públicos - FOPEP, CAPRECOM, PROTECCIÓN, Fiduprevisora, BBVA Seguros, BBVA Horizonte, Policía Nacional, Ferrocarriles Nacionales, Caja General de la Policía Nacional- CAGEN, Caja de Sueldos de Retiro - CASUR, Caja De Retiros de las Fuerzas Militares, Ministerio de Defensa, Fondo de Prestaciones Económicas, Cesantías y Pensiones – FONCEP, MAPFRE Colombia Vida Seguros, Suramericana Seguros de Vida S.A, Secretaria de Educación de Cundinamarca- FER Cundinamarca, Colfondos, Ejercito Nacional, Gobernación del Tolima, Consorcio FAVIDI

Su patrimonio inicial fue de \$ 3.415.000, al 30 de diciembre de 2012 alcanzaba la suma de \$1.142.268.630

Tabla 31. Factores Característicos de COOPSERVIANDINA

COOPSERVIANDINA	
CONCEPTO	30 de diciembre de 2012
Activo	4.949.054.741
Cartera	3.610.289.295
Pasivo	3.806.786.111
Patrimonio	1.142.268.630
Capital Social	986.939.602
Reservas	25.213.519
Excedentes	27.804.490
Ingresos	1.645.518.469
Gastos	1.232.622.197
Costos	385.091.782

Fuente: Elaboración propia con información del reporte anual a la Superintendencia de Economía Solidaria a diciembre 2012.

Tabla 32. Factores Característicos de COOPSERVIANDINA

INDICADORES	
Año	2012
Cartera/Activos	72.95%
Total activos	4,949,054,741
Número de asociados	4869
Fortaleza patrimonial	1,142,268,630
Aportes sociales promedio por asociado	202,699
Nivel de endeudamiento	76.92%
Excedentes cooperativos/Ingresos totales	1.71%

Fuente: Elaboración propia con información del reporte anual a la Supertendencia de Economía Solidaria a diciembre 2012

4. **Sociedad Cooperativa de Microfinanzas - SOCOMIR LTDA:** es una Cooperativa Multiactiva, sin sección de Ahorro, empresa asociativa de derecho privado, sin ánimo de lucro, con fines de interés social, Obtuvo su personería jurídica el 20 de febrero de 2004, inscrita en cámara de comercio bajo el numero 00069287 el 11 de marzo de 2004, tiene su sede principal en la ciudad de Bogotá D.C. ubicada en la calle 85 No 11-53 interior 10 oficina 302 cuenta con un total de 6.287 asociados, 14 empleados y está ubicada en un tercer nivel de supervisión con facultad legal para desarrollar las siguientes actividades 9499 otras actividades de otras asociaciones N.C.P, a través de las siguientes secciones:

Sección de Crédito: tiene por objeto realizar préstamos a corto, mediano y largo plazo con garantías personales, prendarias o hipotecarias

Sección de Comercio: tiene por objeto el suministro en general de bienes y servicios requerida por los asociados de la cooperativa.

MISIÓN

Somos una Cooperativa reconocida a nivel nacional por nuestros servicios prestados al sector pensional, administrativo, docente y privado en créditos por libranzas, ya que el objetivo principal es brindarles bienestar y agilidad en el momento de una solicitud por parte de nuestros Asociados.

Su estrategia comercial se fundamenta en el rápido cubrimiento de su nicho de mercado con solo ocho (8) años en el sector actualmente cuenta con trece (13) convenios nacionales; once (11) convenios Departamentales y doce (12) convenios con alcaldías municipales, y una red de trece puntos de atención a nivel nacional, cuentan con alianza comercial para el suministro de electrodomésticos a sus asociados, a través de la red de almacén oportunidades a nivel nacional.

Sus principales convenios son carácter nacional : BBVA Horizonte, BBVA Seguros, CASUR, Consorcio FOPEP Instituto de Seguro Social, Ministerio de Defensa Nacional “Activos”, Pensionados Mindefensa, Policía Nacional “Activos” Protección s.a.,

Carácter local con las alcaldías de: Acacias, Aguazul, Dos Quebradas, Ibagué, Lorica, Manizales, Pereira, Sahagún, San Pelayo, Sincelejo, Yopal, Camú De San Pelayo.

Carácter Regional con las Gobernaciones de Bolívar, Córdoba, Risaralda, Sucre, Tolima y con los institutos regionales como FED Casanare, FER Boyacá, Instituto Financiero del Casanare, INDERCAS, IDRA entre otros

Su patrimonio inicial fue de 5.262.600, y a diciembre de 2012 alcanza la suma de \$279.101.874

Tabla 33. Factores Característicos de SOCOMIR

SOCOMIR	
CONCEPTO	30 de diciembre de 2012
Activo	1.618.790.625
Cartera	147.380.284
Pasivo	1.339.688.751
Patrimonio	279.101.874
Capital Social	172.823.734
Reservas	23.990.515
Excedentes	40.447.091
Ingresos	693.939.179
Gastos	653.492.088
Costos	0

Fuente: Elaboración propia con información del reporte anual a la Superintendencia de Economía Solidaria a diciembre 2012

Tabla 34. Factores Característicos de SOCOMIR

INDICADORES	
Año	2012
Cartera/Activos	9.10%
Total activos	1,618,790,625
Número de asociados	6287
Fortaleza patrimonial	279,101,874
Aportes sociales promedio por asociado	27,489
Nivel de endeudamiento	82.76%
Excedentes cooperativos/Ingresos totales	6.22%

Fuente: Elaboración propia con información del reporte anual a la Superintendencia de Economía Solidaria a diciembre 2012.

7.3 IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO

- **Total activos:** Este indicador permite determinar el tamaño de la cooperativa y la disponibilidad de los recursos generadores de beneficio o disponibles para emplearlos en una actividad generadora de ingreso, en el desarrollo de sus actividades principales.
- **Cartera/Activos:** Este indicador muestra el peso porcentual que presenta la cartera sobre el total de los activos de la cooperativa, un valor mayor indica que el uso de los recursos obtenidos por la entidad solidaria ha sido aplicado al rubro de mayor productividad, mientras un nivel menor indica que se han destinado recursos a rubros de menor productividad.
- **Nivel de endeudamiento:** Este indicador señala la proporción en la cual participan los acreedores sobre el valor total de la cooperativa. El nivel de endeudamiento permite precisar el riesgo en que incurren los acreedores y asociados de la cooperativa.
- **Costos de servicio de crédito:** Este indicador permite apreciar un nivel de eficiencia en los costos de la prestación del servicio crediticio, un mayor valor en la prestación del servicio implicara un mayor costo para el asociado.
- **Fortaleza patrimonial:** Este indicador es una medida de la solidez de la cooperativa, dependerá de la capacidad de aporte de cada socio y del número de asociados aportantes.
- **Excedentes cooperativos/Ingresos totales:** Este indicador es el resultado de la relación entre los excedentes cooperativos y los ingresos totales. Con este indicador se mide la eficiencia en la operación de la cooperativa.
- **Aportes sociales promedio por asociado:** El valor de los aportes promedio por asociado nos establece la capacidad que presenta la cooperativa para incrementar su nivel de aportes y por ende su fortalecimiento patrimonial.
- **Número de asociados:** Este indicador reviste gran importancia en el sector, permite determinar el tamaño de la cooperativa y características asociadas a la base social de la cooperativa y aportes que impactan el patrimonio.

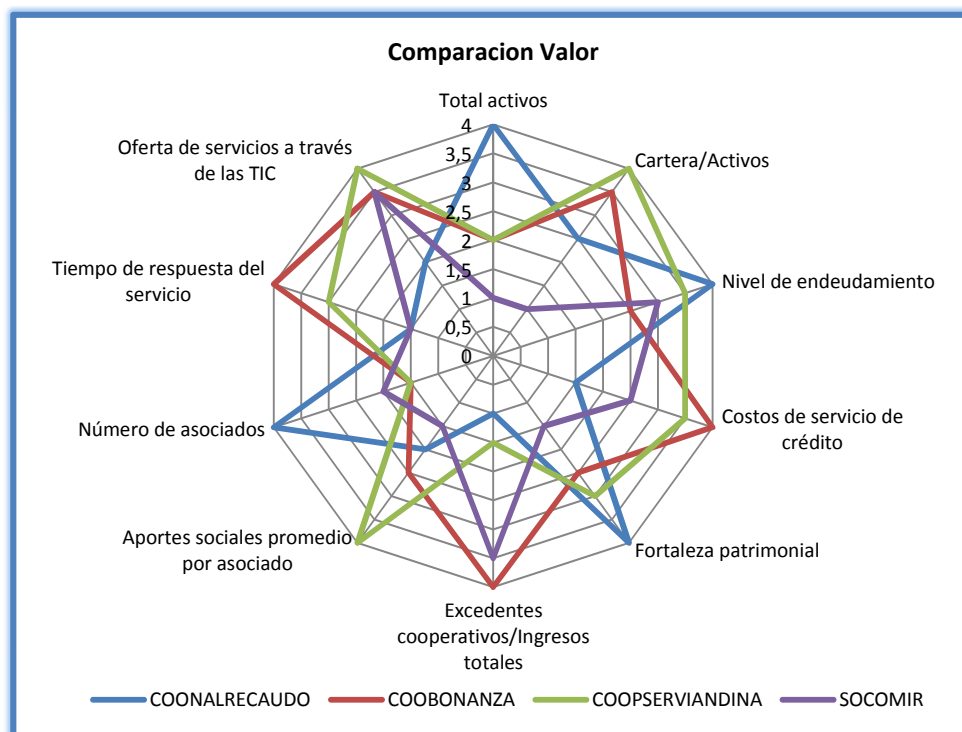
- **Tiempo de respuesta del servicio:** Este indicador refleja la capacidad de respuesta que tiene la cooperativa ante los requerimientos realizados por los asociados, es medido en horas o días, según el servicio requerido.
- **Oferta de servicios a través de las TIC:** La oferta de servicios a través de las TIC es un indicador que establece el grado de interacción que presenta la cooperativa con sus asociados y las facilidades otorgadas en la prestación del servicio por medio del uso de las herramientas tecnológicas.

Tabla 35. Matriz de Perfil Competitivo del Sector

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO		COONALRECAUDO		COOBONANZA		COOPSERVIANDINA		SOCOMIR	
			VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
Total activos	10,0%	0,100	4	0,400	2	0,200	2	0,200	1	0,100
Cartera/Activos	10,0%	0,100	2,5	0,250	3,5	0,350	4	0,400	1	0,100
Nivel de endeudamiento	10,0%	0,100	4	0,400	2,5	0,250	3,5	0,350	3	0,300
Costos de servicio de crédito	20,0%	0,200	1,5	0,075	4	0,200	3,5	0,175	2,5	0,125
Fortaleza patrimonial	15,0%	0,150	4	0,800	2,5	0,500	3	0,600	1,5	0,300
Excedentes cooperativos/Ingresos totales	5,0%	0,050	1	0,100	4	0,400	1,5	0,150	3,5	0,350
Aportes sociales promedio por asociado	5,0%	0,050	2	0,100	2,5	0,125	4	0,200	1,5	0,075
Número de asociados	10,0%	0,100	4	0,400	1,5	0,150	1,5	0,150	2	0,200
Tiempo de respuesta del servicio	10,0%	0,100	1,5	0,225	4	0,600	3	0,450	1,5	0,225
Oferta de servicios a través de las TIC	5,0%	0,050	2	0,100	3,5	0,175	4	0,200	3,5	0,175
TOTAL	100%	1.00		2.750		3.025		3.025		2.000

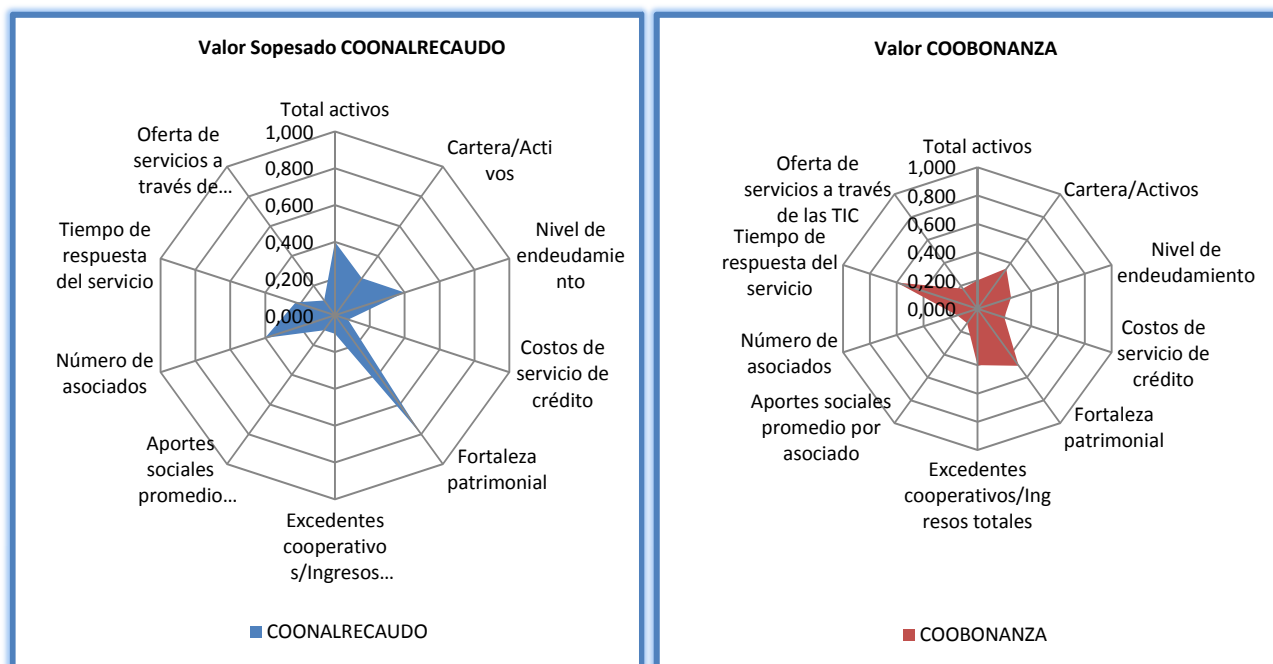
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 53. Perfiles de referenciación – Radar de Valores

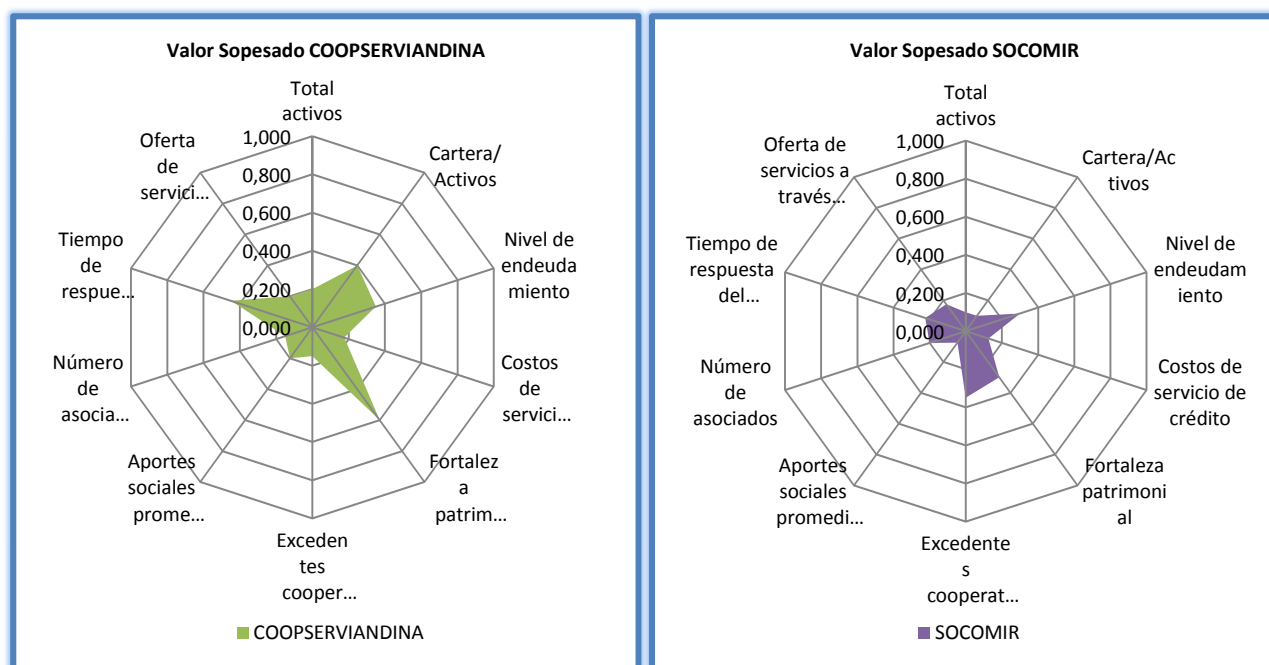


Fuente: Elaboración propia

Gráfico 54. Radares de Valores Sopesados por Cooperativa

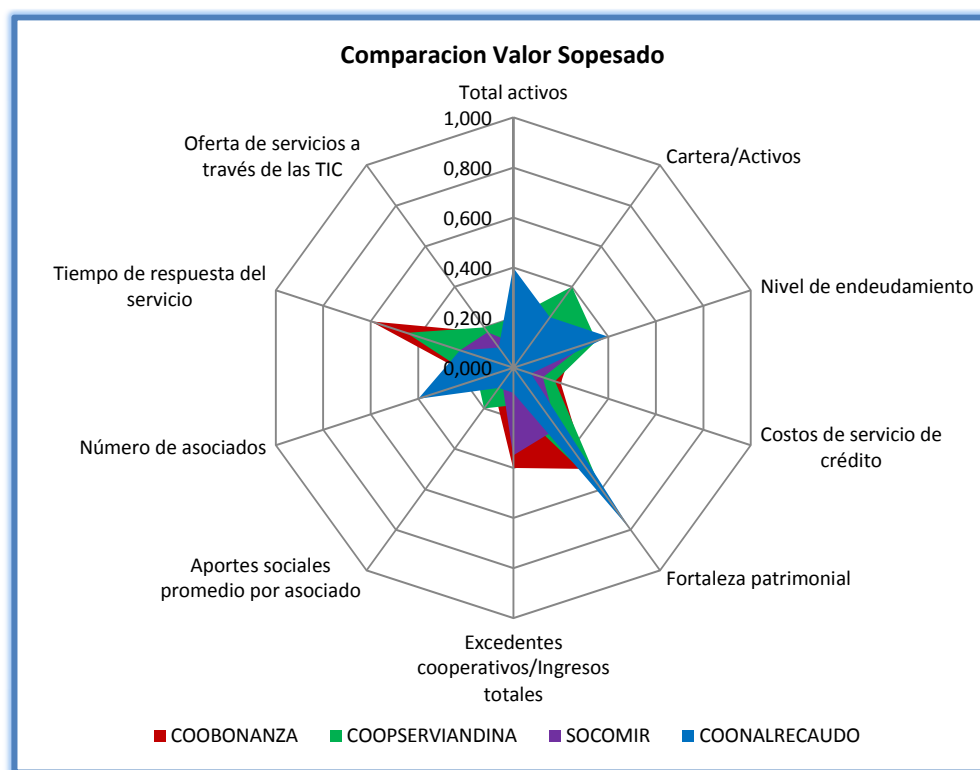


Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 55. Radar de Valores Sopesados Agrupados



Fuente: Elaboración propia

7.4 ANÁLISIS DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO

A continuación se presentan los resultados obtenidos para cada cooperativa en el ejercicio de benchmarking de acuerdo a la información valorada en la tabla No. 35 y representada los gráficos de radar No. 53, 54 y 55; se destacaran los factores claves de éxito en los cuales cada cooperativa presenta fortalezas y debilidades y por último se realizaran las recomendaciones respectivas para la Cooperativa COOPSERVIANDINA.

7.4.1 Cooperativa CONALRECAUDO

La Cooperativa CONALRECAUDO es la cooperativa de mayor tamaño de las escogidas para realizar el ejercicio de referenciación, debido a esto presenta una gran fortaleza en varios de los factores claves de éxito asociados a aspectos financieros.

La cooperativa además de obtener buenos resultados en sus factores claves de éxito, presenta un alto número de asociados gracias a los convenios firmados con instituciones estatales, que sin lugar a duda le permiten ubicarse en una buena posición dentro del subsector de aporte y crédito.

Con respecto a los factores claves de éxito asociados al producto crediticio y oferta de servicios, esta cooperativa presenta notorias falencias aspectos claves como el costo de los servicios ofrecidos, el tiempo de respuesta y la oferta de servicios que la pone en una posición de desventaja con respecto a las otras cooperativas del subsector.

7.4.2 Cooperativa COOBONANZA

La Cooperativa COOBONANZA presenta condiciones muy similares a las de la Cooperativa COOPSERVIANDINA, ubicándose como primeras con igual puntaje en el ejercicio de referenciación realizado, pero con valoraciones que difieren sustancialmente al evaluar de manera individual cada factor clave de éxito.

Con respecto a los factores claves de éxito, la cooperativa presenta un comportamiento aceptable, encontrándose por debajo del desempeño de las Cooperativas CONALRECAUDO y COOPSERVIANDINA. Como aspecto negativo muestra un bajo número de asociados, esta situación puede asociarse al bajo número de sedes que presenta a nivel nacional, denotando una baja actividad en el proceso de desarrollo de nuevos mercados.

Considerando los factores asociados al producto crediticio y oferta de servicios, la cooperativa presenta el mejor desempeño entre las cooperativas comparadas, marcando diferencia en aspectos tales como costo del servicio y tiempo de

respuesta del mismo, estos resultados pueden estar asociados al alto grado de experiencia con que cuentan los empleados de la cooperativa.

7.4.3 Cooperativa COOPSERVIANDINA

Como se mencionó en el numeral anterior la Cooperativa COOPSERVIANDINA al igual que la Cooperativa COOBONANZA presentan los valores sopesados más altos en el ejercicio de referenciación, esto debido a la regularidad en las puntuaciones de los factores evaluados.

Observándose los factores claves de éxito asociados a las variables financieras, la Cooperativa presenta una buena puntuación, ubicándose en un segundo lugar, destacándose en factores claves de éxito como la relación cartera/activos y los aportes promedio por asociado que indica cierto grado de solidez en este aspecto, como aspecto negativo presenta una baja puntuación en el factor excedentes cooperativos/ingresos totales.

Al igual que la Cooperativa COOBONANZA se presenta un bajo número de asociados, pero a diferencia de esta, la Cooperativa COOPSERVIANDINA si ha iniciado en años recientes un proceso de desarrollo de mercados con fuerza comercial externa, lo cual le permitirá en los próximos años incrementar la base social.

Con respecto a los factores claves de éxito asociados al producto y su comercialización, la cooperativa presenta un buen comportamiento y se ubica en segundo lugar, solo siendo superada por la Cooperativa COOBONANZA, como punto a resaltar tenemos la oferta de servicios a través de las TIC, denotándose un aprovechamiento de los recursos existentes.

7.4.4 Cooperativa SOCOMIR

La Cooperativa SOCOMIR ocupa el último lugar entre las cooperativas referenciadas, es una cooperativa de pocos recursos que además presenta un pobre desempeño en cuanto a sus resultados financieros, esta situación la pone en desventaja con respecto a las otras cooperativas del subsector y la hace vulnerable.

Si observamos los factores claves de éxito asociados a aspectos financieros, podemos observar que a pesar de presentar buenos resultados en los factores nivel de endeudamiento y excedentes cooperativos/ingresos totales, el desempeño en conjunto de estos factores es bajo con respecto a las otras cooperativas, mostrándose muy bajas puntuaciones en el total de activos, cartera/activos y fortaleza patrimonial.

Como hecho particular la cooperativa no presenta el número de asociados más bajo con respecto a las cooperativas referenciadas, encontrándose por encima de

las Cooperativas COOBONANZA y COOPSERVIANDINA, las cuales se encuentran en un nivel superior, lo cual si se considera el poco tiempo que lleva la cooperativa en el subsector, evidenciaría un buen desempeño en acciones tendientes al desarrollo de mercados, situación esta que puede ser capitalizada por la cooperativa para adelantar acciones tendientes a fortalecer los indicadores financieros de la entidad.

En cuanto a los factores asociados al producto y su comercialización, cabe resaltar un desempeño aceptable, encontrándose en un tercer puesto, ubicándose por encima de la Cooperativa CONALRECAUDO, en este aspecto se destaca como punto positivo el uso de las TIC para la oferta de servicios.

7.5 RECOMENDACIONES PARA COOPSERVIANDINA

Luego de observar el análisis de los diferentes factores de éxito y el desempeño que muestran las diferentes cooperativas al respecto, se establecen una serie de recomendaciones para la Cooperativa COOPSERVIANDINA, tendientes a mejorar los resultados de sus indicadores financieros y las características y oferta de los servicios prestados.

En primera instancia se deben adelantar acciones tendientes al desarrollo de nuevos mercados y consolidación de los mercados existentes, para esto se debe realizar un estudio que permita conocer los nichos de mercado potencial a nivel nacional, con estas acciones se buscara conocer las necesidades de los asociados, ampliar y consolidar la base social. El crecimiento de la base de asociados permitirá entre otros aspectos mejorar las cifras de los estados financieros presentados, denotando una mayor solidez.

Otro aspecto a tener en cuenta corresponde a la mejora de las características del servicio ofrecido, en términos de tiempos de respuesta y costos del servicio ofrecido, estas características pueden ser mejoradas estableciendo procesos de diseño de productos, simplificando procedimientos (garantizando los elementos permiten evaluar la factibilidad del crédito), adoptando nuevas tecnologías o aprovechando de mejor manera las existentes.

Como elementos a considerar para la adopción de mejores prácticas por parte de la cooperativa, podemos resaltar la solidez financiera de la Cooperativa CONALRECAUDO, quien ha logrado establecer alianzas estratégicas para garantizar liquidez financiera y convenios estratégicos con diversas entidades para incrementar su base social; la mejora en las características de los servicios ofrecidos por parte de la Cooperativa COOBONANZA, la cual cuenta con gran experiencia en el sector y una fuerza comercial estable en un periodo superior a los diez años, por ultimo es preciso tener en cuenta el potencial desarrollo de mercados de la Cooperativa SOCOMIR que en un corto periodo de tiempo ha logrado consolidar una base social superior a los seis mil asociados.

8. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno que se realizó a la Cooperativa, de sus funciones administrativas se estructuró en tres dimensiones (realizando una adaptación de la guía práctica de planeación estratégica de Martha Pérez Castaño), las cuales son:

1. Diagnóstico del proceso administrativo a nivel global de la cooperativa (grupo de Gerencia).
2. Análisis de la cultura organizacional (totalidad del personal).
3. Análisis de la situación de la empresa (grupo de Gerencia).

8.1 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

8.1.1 Planeación

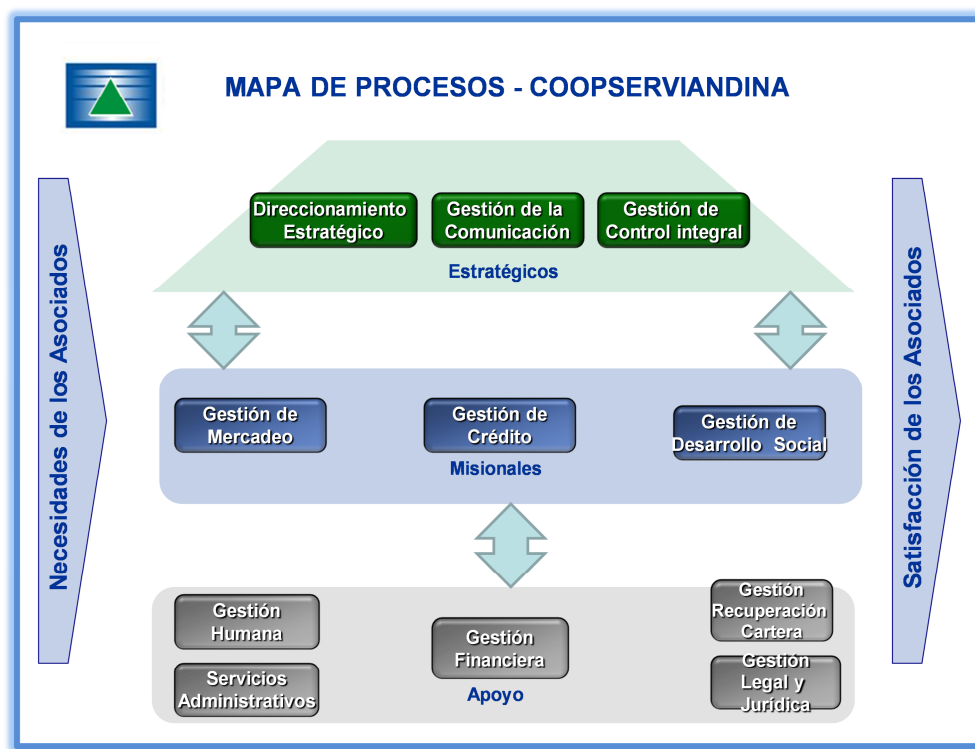
La Cooperativa COOPSERVIANDINA actualmente no posee un documento de planificación que cuente con la totalidad de los elementos requeridos para direccionar y evaluar el proceso de gestión, sin embargo se poseen elementos de planificación a corto plazo, asociados a la elaboración del presupuesto anual de las distintas áreas, el establecimiento de estrategias y políticas a corto plazo que permitan alcanzar metas comerciales y financieras establecidas.

Los elementos de planificación evidenciados se conciben con la participación del grupo administrativo quien lo presenta en cabeza de la Gerencia al Consejo de Administración para su análisis y aprobación, las directrices son socializadas mediante reuniones con el personal y la emisión de circulares trimestrales.

La Cooperativa no ha definido de forma clara y precisa su visión y misión, sus actuaciones se rigen por el marco estatutario que define el objeto social, denominado acuerdo cooperativo.

La Cooperativa presenta tres procesos misionales: Gestión del crédito, Gestión de mercadeo y Gestión de desarrollo social, los cuales se encuentran definidos en el mapa de procesos de la organización y fueron establecidos en las actas del Consejo de Administración.

Gráfico 56. Mapa de Procesos de la Cooperativa



Fuente: Cooperativa Multiactiva de Servicios COOPSERVIANDINA.

La aplicación de los lineamientos de planificación anualizados a pesar de no evidenciarse en un documento escrito, ni seguir una metodología rigurosa, han presentado resultados positivos dentro de la organización cooperativa, evidenciándose la toma de decisiones acertadas tales como:

- El cambio de actividad de administración de cartera a operador directo de colocación de créditos, asumiendo el control de su actividad principal.
- Cambio de imagen visual, buscando generar confianza en los asociados, inversionistas y proveedores financieros asociados a la actividad.
- Cambio de operaciones desde un concepto funcional establecido por actividades a un proceso con definición de responsabilidades.
- Establecimiento de alianzas comerciales a través de asociados con unidades de negocios establecidas, posicionando la Cooperativa en el ámbito nacional e incrementando la fuerza comercial.

Los resultados de estas decisiones se aprecian principalmente en el crecimiento de cartera, bajos índices de morosidad y crecimiento del número de asociados.

8.1.1.1 Guía de Análisis del Componente Planificación

Tabla 36. Ficha de Análisis Planeación⁷³

VARIABLE	D/F	DM	Dm	fm	FM
La Cooperativa presenta las siguientes variables en cuanto al componente de planificación:					
Ausencia de planificación a largo plazo.	D	X			
Definición de misión y visión.	D		X		
Establecimiento de lineamientos de planificación.	F			X	
Implementación de decisiones estratégicas.	F			X	

Fuente: Elaboración propia

8.1.2 Administrativo

La Cooperativa Multiactiva de Servicios COOPSERVIANDINA presenta una estructura organizacional encabezada por la Asamblea General, cuenta con un Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, y una Revisoría Fiscal, la administración de la Cooperativa es ejercida por un Gerente, el cual cuenta con su respectivo asistente y presenta una dirección financiera y administrativa, una dirección de crédito y una dirección comercial y social.

La estructura organizacional está contemplada dentro de los estatutos de la cooperativa y manuales de funciones y procesos. Se ha definido de acuerdo a los elementos de planificación enunciados en el numeral anterior y contempla el ciclo productivo de la organización. Adicional a la estructura de planta de cargos, la cooperativa realiza contratos de prestación de servicios para soporte técnico de software, mantenimiento de equipos, custodia de los títulos valores del crédito y mensajería.

Actualmente la cooperativa opera con una planta de personal de diez (10) funcionarios, encontrándose vacantes tres (3) cargos con respecto a la estructura organizacional concebida, como se puede apreciar en la siguiente tabla:

⁷³ D – Debilidad, DM – Debilidad Mayor, F – Fortaleza, FM – Fortaleza Mayor, dm – Debilidad Menor y fm – Fortaleza Menor.

Tabla 37. Tabla de Cargos de la Cooperativa

CARGO	NUMERO EMPLEADOS PROPUESTOS	NUMERO EMPLEADOS ACTUALES
GERENTE	1	1
ASISTENTE DE GERENCIA	1	0
DIRECTOR FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO	1	1
ANALISTA CONTABLE	1	0
AUXILIAR CONTABLE	1	1
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	1	1
DIRECTOR DE CRÉDITO	1	1
ANALISTA DE CRÉDITO	1	1
AUXILIAR DE CARTERA	2	2
DIRECTOR COMERCIAL Y SOCIAL	1	0
ASESORES COMERCIALES	2	2
TOTAL	13	10

Fuente: Elaboración propia

Los cargos faltantes corresponden a un (1) asistente de Gerencia, un (1) analista contable y (1) director comercial y social; la usencia de estos cargos si bien no han afectado de manera notoria el desempeño de la organización cooperativa, representa una carga de trabajo adicional que debe ser asumida en forma principal por la Gerencia y la dirección de crédito, algunas actividades asociadas a la prestación del servicio al asociado no se están desarrollando debidamente, lo cual se ve reflejado en la presencia de quejas del servicio no atendidas de manera directa por la cooperativa, sino a través de las entidades de control.

La planta de cargos de la cooperativa cuenta con un manual de funciones, el cual describe las responsabilidades, funciones y perfil de cada cargo, este manual ha sido socializado con cada empleado. Con respecto al proceso operativo se ha establecido una caracterización de procedimientos, la cual se realizó con la participación de los empleados y cuerpo de dirección, permitiendo que cada empleado conozca de manera precisa su ubicación dentro del proceso de prestación del servicio, sus responsabilidades y funciones.

Considerando la naturaleza del servicio ofrecido por la cooperativa el área que presenta mayor contribución en la ejecución del proceso de crédito es el área de crédito y cartera, la cual se ha fortalecido mediante la cualificación del personal pasando de tener empleados con un perfil de auxiliares a un perfil técnico y profesional.

Con respecto al flujo de información y las comunicaciones al interior de la cooperativa, se han definido los productos internos relacionados con la prestación del servicio de crédito por cada área, así como los tiempos y forma de entrega, sin embargo no se es riguroso en el control del cumplimiento de estos tiempos, lo cual termina afectando el normal desarrollo del proceso. Las comunicaciones internas se realizan de manera verbal, por tanto no existen los debidos soportes en el manejo de este tipo de información.

La cooperativa además de la estructura operativa y funcional cuenta con el establecimiento de varios comités definidos por el Consejo de Administración y la Gerencia.

Los comités definidos por parte del Consejo de Administración, denominados comités especiales se encuentran contemplados en los estatutos de la cooperativa, entre los cuales se tienen:

- Comité de Dirección: Tiene facultades y decisiones administrativas designadas por el consejo, para dar agilidad a las operaciones que benefician a los asociados.
- Comité Evaluador de Cartera: Tiene como función la evaluación permanente de la cartera de créditos, con el fin de identificar los riesgos existentes que puedan desmejorar o deteriorar la calidad de la misma.
- Comité de Crédito: Es el organismo autorizado para recibir, analizar, aprobar e improbar las solicitudes de crédito que presentan los asociados, por las diferentes líneas de crédito establecidas, de acuerdo con las políticas y directrices determinadas en el reglamento aprobado por el Consejo de Administración.
- Comité de Educación: Tiene como función principal adelantar procesos educativos dentro de la doctrina, teoría y práctica del cooperativismo.
- Comité de Solidaridad y Bienestar Social: Tiene como objeto prestar asistencia en salud, seguridad y protección a los asociados y a sus familias, en casos imprevistos de calamidades.

De los comités definidos anteriormente, se encuentran inactivos los comités de educación, solidaridad y bienestar social, los cuales revisten gran importancia para el desarrollo del modelo cooperativo, la formación y generación de beneficios sociales al asociado.

Adicional a los comités definidos por el Consejo de Administración, está el Comité de Gerencia, el cual está conformado por la Gerencia y directores de área quienes se reúnen regularmente una vez por semana, para la resolución de aspectos de tipo operacional y discusión de informes y proyectos a presentar a los órganos de dirección, vigilancia y control.

La estructura de autoridad se encuentra claramente definida en la cooperativa, se respetan los roles y conductos regulares establecidos para la resolución de problemas o toma de decisiones en los diferentes niveles.

La toma de decisiones de acuerdo a su grado de importancia y complejidad son ejecutadas por la Asamblea General de socios, Consejo de Administración, Comités, Gerencia y Jefes de Dirección; Los Comités, la Gerencia y los Jefes de Dirección toman decisiones acorde a las directrices trazadas por la Asamblea

General de Socios y el Consejo de Administración, quienes a su vez toman las decisiones de tipo estratégico y direccionamiento de la organización.

La cooperativa recurre a asesorías externas en las áreas jurídica y administrativa, para dar cumplimiento a:

- Requerimientos de los órganos de control y vigilancia y de los asociados.
- Conceptos legales y normativos asociados a la estructuración de los productos y/o servicios.
- A la gestión de la recuperación de la cartera clasificada como morosa en la entidad.
- Proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Conceptos para la aplicación de nuevas disposiciones legales.

8.1.2.1 Guía de Análisis del Componente Administración

Tabla 38. Ficha de Análisis Administración

VARIABLE	D/F	DM	dm	fm	FM
La Cooperativa presenta las siguientes variables en cuanto al componente de administración:					
Planta de cargos incompleta.	D	X			
Estructura organizacional definida.	F				X
Área de crédito y cartera estructurada.	F			X	
Control de información débil.	D		X		
Comités de apoyo constituidos.	F			X	
Comités inactivos (educación, solidaridad y bienestar social).	D		X		
Estructura para la toma de decisiones claramente definida.	F				X
Contratación de asesorías externas.	F			X	

Fuente: Elaboración propia

8.1.3 Dirección

El estilo de dirección presentado en la cooperativa es de tipo democrático y presenta las siguientes características: es participativo, por cuanto se consideran las opiniones expresadas en los diferentes niveles administrativos para la toma de decisiones; con asignación de responsabilidades, control sobre el cargo ejercido y desarrollo de habilidades; todo lo anterior en medio de un ambiente de respeto, apoyo y cordialidad entre directivos y empleados.

El ejercicio de poder en la entidad está claramente definido desde su estructura, con niveles jerárquicos establecidos incluso desde el marco estatutario y legal, encabezado por la Asamblea General de asociados y seguido por el Consejo de

Administración, quienes ejercen un poder legitimado⁷⁴ por las normas de la entidad, la Gerencia y los directores de área ejercen un poder referente basado en las cualidades de quien lo posee. En esta estructura prima el uso de los conductos regulares para la comunicación entre los diferentes niveles y resolución de problemas.

Como se estableció en el numeral anterior la toma de decisiones se realiza de acuerdo a su importancia y nivel de responsabilidad asignados. Para la toma de decisiones se establecen procedimientos que van desde las decisiones cotidianas en los niveles de Gerencia y dirección de área a la toma de decisiones estratégicas o de mayor complejidad presentadas por la Gerencia al consejo de dirección y este a su vez a la Asamblea General. Las decisiones tomadas en cada nivel no pueden ser modificadas por niveles inferiores, solo podrán adelantarse acciones modificatorias por el mismo nivel o superior al que las tomo.

La Gerencia de la cooperativa es desarrollada por un profesional de las ciencias económicas y administrativas, contador público (titulada), con amplia experiencia en la dirección, planeación, organización, análisis y control de la contabilidad general y parte impositiva a nivel nacional. con experiencia administrativa y financiera, en elaboración de informes para el consejo de administración, evaluación, ejecución presupuestal, manejo de personal, facilidad para trabajar, liderar y ejecutar trabajos en grupo contando con buenas relaciones interpersonales, por las características de la entidad presenta formación de carácter cooperativo y conocimiento del sector, con respecto al consejo de dirección, se encuentra dos (2) profesionales con MBA en administración, y tres (3) de formación bachilleres, todos cuentan con experiencia en el sector cooperativo, los cuales han laborado en el sector en cargos de dirección administrativa que enriquece las propuestas y discusiones en el seno del consejo de administración.

8.1.3.1 Guía de Análisis del Componente Dirección

Tabla 39. Ficha de Análisis Dirección

VARIABLE	D/F	DM	dm	fm	FM
La Cooperativa presenta las siguientes variables en cuanto al componente de dirección:					
Estilo de dirección democrático.	F				X
Estructura de poder definida.	F			X	
Toma de decisiones funcionales.	F			X	
Perfil equipo de gerencia.	F			X	
Grupo de dirección interdisciplinario.	F				X

Fuente: Elaboración propia

⁷⁴ Basados en los tipos de poder de French y Raven

8.1.4 Evaluación y Control

La organización no posee un sistema de control estructurado, existen puntos de control aislados, relacionados con los indicadores fijados por la superintendencia de economía solidaria, en otro contexto se controla trimestralmente mediante informes presentados al Consejo de Administración la ejecución presupuestal y estados financieros y metas comerciales en crédito fijadas por el mismo consejo. Se ejerce un control mensual de la aplicación de las políticas y decisiones establecidas por la Asamblea General de usuarios y el Consejo de Administración, a través de la Revisoría Fiscal. A pesar de no contar con un sistema de control estructurado la cooperativa considera necesarias las acciones de control para la toma de decisiones y ajuste a los procedimientos establecidos.

La cooperativa ejerce acciones de control en puntos claves como el cumplimiento de normas legales, a través de la Gerencia y Revisoría Fiscal y control sobre el riesgo crediticio desarrollado por el Comité Evaluador de Cartera.

Los resultados de la gestión en la cooperativa son medidos a través de sus estados financieros y el comportamiento de los indicadores, los cuales son refrendados trimestralmente por el Consejo de Administración, el cual toma las decisiones pertinentes de acuerdo al análisis realizado.

El control de la gestión en la entidad está encabezado por el consejo de dirección, Gerencia y directores de área, las acciones de control y toma de decisiones al respecto, quedaran contempladas en actas e informes mensuales o trimestrales, según sea el caso.

8.1.4.1 Guía de Análisis del Componente Evaluación y Control

Tabla 40. Ficha de Análisis Evaluación y Control

VARIABLE	D/F	DM	dm	fm	FM
La Cooperativa presenta las siguientes variables en cuanto al componente de evaluación y control:					
Sistema de evaluación y control inexistente.	D		X		
Control al cumplimiento de aspectos legales.	F			X	
Seguimiento trimestral de indicadores de gestión y balance financiero.	F			X	

Fuente: Elaboración propia

8.2 ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cooperativa se encuentra enmarcada dentro de la doctrina del cooperativismo y tiene como elemento a destacar, la exigencia normativa de que sus asociados cuenten con cierto número de horas en educación cooperativa, dentro de este proceso se resalta el reconocimiento y apropiación de los valores y principios cooperativos como elemento fundamental en la relación entre empleados y empleado – asociado.

Se presenta un proceso de consolidación de la sinergia laboral entre empleados, debido a las políticas institucionales presentadas en los últimos años y que están orientadas a la baja rotación de personal, situación que permite propiciar ambientes participativos y de colaboración mutua entre los empleados en los diferentes niveles de jerarquía.

Con respecto al componente comunicativo, se han realizado procesos de difusión de información al interior de la entidad, dando a conocer los principios, valores y políticas de la cooperativa, sin embargo se recae constante mente en las comunicaciones de tipo informal, lo que en muchos casos no permite tener canales de comunicación efectiva con la totalidad de los empleados y asociados.

Se presenta un conocimiento de los objetivos de la organización en el corto y mediano plazo por parte de los empleados, apreciándose un alto grado de aceptación y disposición para el cumplimiento de los mismos. Los empleados en su gran mayoría se sienten parte de los procesos que desarrolla la organización y reconocen el aporte realizado al mismo a través del cumplimiento de sus funciones.

Se manifiesta por parte de los empleados un alto grado de satisfacción en el desarrollo de sus actividades y desarrollo laboral a través del desempeño de sus funciones, lo cual contribuye a la generación de un clima laboral adecuado.

La percepción a futuro que tienen los empleados de la cooperativa es favorable, se visualiza un proceso de desarrollo y crecimiento institucional acorde a las condiciones del sector y con ello una expectativa de estabilidad y mejora de las condiciones laborales en la entidad.

Tabla 41. Ficha de Análisis Cultura Organizacional

VARIABLE	D/F	DM	Dm	fm	FM
La Cooperativa presenta las siguientes variables en cuanto al componente de evaluación y control:					
Débil comunicación en la organización.	D		X		
Fuerte disposición hacia los objetivos organizacionales.	F				X
Percepción de desarrollo institucional y compromiso laboral mutuo.	F			X	

Fuente: Elaboración propia

8.3 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LA COOPERATIVA

8.3.1 Gestión, Situación Contable y Financiera

Con el objeto de tener la apreciación del desempeño y la situación financiera de la cooperativa correspondiente a los años 2010, 2011 y 2012 se realizara a partir de los estados financieros el análisis vertical , análisis horizontal además se tendrán en cuenta las principales razones financieras que nos permitan hacer comparaciones entre los diferentes periodos económicos de la cooperativa.

Los índices financieros son una relación de cifras de diferentes periodos que nos permiten evaluar eventos específicos que no muestran un resultado concluyente, por tanto para complementar el análisis de COOPSERVIANDINA en el periodo 2010 a 2012 se estableció un tablero de comparación con los Umbrales establecidos por la Superintendencia solidaria para cooperativas multiactivas sin sección de ahorro, que nos permite determinar si la estructura es adecuada o no para sector al cual pertenece.

Tabla 42. Balance general (Activos)

BALANCE GENERAL COMPARATIVO AÑOS 2012 - 2011 - 2010									
(En Miles de \$)									
ACTIVOS									
	2012		2011		VARIACION		2010		VARIACION
					\$	%			\$ %
Corriente									
Disponible (NOTA 3)		103.985		122.524	-18.539	-15%		42.857	79.667 186%
- Disponible	103.985		122.524				42.857		
Inversiones (NOTA 4)		94.000		-	94.000	100%		-	-
Inversion	94.000		-				-		
Cartera de Credito (NOTA 5)		1.070.032		453.914	616.118	136%		562.793	-108.879 -19%
- Cartera de Creditos Asociados	1.111.256		494.751		616.505	125%	638.109		-143.358 -22%
- Provision Cartera	-41.224		-40.837		-387	1%	-75.316		34.479 -46%
Cuentas por Cobrar		778.791		448.715	330.076	74%		339.350	109.365 32%
- Convenios por cobrar	496.007		383.681		112.326	29%	179.767		
- Anticipos Proveedores	72.823		65.034		7.789	12%	63.856		
- Otras Cuentas por Cobrar	209.961		-		209.961		95.727		
- Diversas					-12.111	-15%	-		
Total Activo Corriente		2.046.808		1.025.153	1.021.655	100%		945.000	80.153 8%
Cartera de Credito Largo Plazo (NOTA 5)		2.540.258		1.484.251	1.056.007	71%		1.914.327	-430.076
- Cartera de Creditos Asociados	2.540.258		1.484.251		1.056.007	71%	1.914.327		
- Provision Cartera	-		-		-	0%	-		
Propiedad Planta y Equipo (NOTA 6)		260.476		131.280	129.196	98%		49.218	82.062 167%
- Edificaciones (Oficina)	204.355		87.000		117.355	135%	-		87.000 100%
- Muebles y Equipo de Oficina	36.736		33.755		2.981	9%	33.755		- 0%
- Depreciación Acumulada	-18.263		-14.666		-3.597	25%	-12.666		-2.000 16%
- Equipo de Computo	89.627		67.584		22.043	33%	61.033		6.551 11%
- Depreciación Acumulada	-51.979		-42.393		-9.586	23%	-32.904		-9.489 29%
Diferidos		66.710		78.821	-12.111	-15%		63.339	15.482 24%
- Cargos Diferidos	66.710		78.821		-12.111	-15%	63.339		15.482 24%
Valorizaciones		34.803		34.803				-	
- Valorizaciones	34.803		34.803		-	0%	-		34.803 100%
TOTAL ACTIVOS		4.949.055		2.754.308	2.194.747	80%		2.971.884	-217.576 -7%
Cuentas de Orden (NOTA 12)	12.462.385	12.462.385	11.549.315	11,549,315	913.070	8%	8.348.526	8,348,526	3,200,789 38%

Fuente: Cooperativa Multiactiva de Servicios COOPSERVIANDINA

Tabla 43. Balance general (Pasivos y Patrimonio)

BALANCE GENERAL COMPARATIVO AÑOS 2012- 2011 - 2010										
(En Miles de \$)										
PASIVO Y PATRIMONIO										
	2012		2011		VARIACION		2010	VARIACION		
					\$	%				
Corriente										
Obligaciones Financieras		781.708		305.005	476.703	156%	116.000	-189.005	-163%	
- Bancos Comerciales	43.333		40.000		3.333	8%	50.000			
- Bancos Cooperativos	73.375		50.005		23.370	47%	50.000			
- Inversionistas	665.000		215.000		450.000	209%	16.000			
Cuentas por Pagar (NOTA 7)		140.987		99.431	41.556	42%	98.788	643	1%	
- A Proveedores	1.394		1.343		51	4%	576	767	133%	
- Costos y Gastos por Pagar	65.660		44.098		21.562	49%	39.688	4.410	11%	
- Impuestos X Pagar	23.145		19.303		3.842	20%	17.968	1.335	7%	
- Retenciones y Aportes de Nomina	-		3.976		-3.976	-100%	6.645	-2.669	-40%	
- Remanentes exasociados	19.424		-		19.424	100%	-	-	100%	
- Diversos	31.364		30.711		653	2%	33.911	-3.200	-9%	
Total Pasivo Corriente		922.695		404.436	518.259	128%	214.788			
Pasivo no corriente										
Obligaciones Financieras Largo Plazo		1.650.539		718.333	932.206	130%	1.151.778	-433.445	-38%	
- Bancos Comerciales	103.333		143.333		-40.000	-28%	27.778	115.555	416%	
- Bancos Cooperativos	420.000		100.000		320.000	320%	150.000	-50.000	-33%	
- Inversionistas	1.127.206		475.000		652.206	137%	974.000	-499.000	-51%	
Otros Pasivos		1.233.552		615.668	617.884	100%	563.694	51.974	9%	
- Ingresos Anticipados intereses	-		-		-	-	-	-	0%	
- Utilidad diferida Ventas a Plazos	-		-		-	-	-	-	0%	
- Ingresos recibidos para terceros	981.572		449.399		532.173	118%	403.156	46.243	11%	
- Anticipos y avances recibidos	205.526		140.549		64.977	46%	111.566	28.983	26%	
- Cesantias Consolidadas e intereses	12.563		12.356		207	2%	11.596	760	7%	
- Fondos sociales	29.371		13.258		16.113	122%	37.376	-24.118	-65%	
- Pasivos Estimados y Provisiones	4.520		106		4.414	4164%	-	-	-	
Total Pasivo No Corriente		2.894.091		1.334.001			1.715.472	-381.471	-22%	
TOTAL PASIVOS		3.806.786		1.738.437	2.068.349	119%	1.930.260	-191.823	-10%	
PATRIMONIO (NOTA 8)										
- Capital Social	996.940		880.449		106.491	12%	942.499	-62.050	-7%	
- Reservas	25.214		19.948		5.266	26%	11.981	7.967	66%	
- Fondo para Amortizacion de Aportes	67.508		54.345		13.163	24%	34.426	19.919	58%	
- Amortizacion de Aportes	-		-		-	100%	12.926	-12.926	-100%	
- Resultados del Ejercicio	27.804		26.326		1.478	6%	39.792	-13.466	-34%	
- Superavit por Vaolizaci3n	34.803		34.803		-	-	-	34.803	100%	
TOTAL PATRIMONIO		1.142.269		1.015.871	126.398	12%	1.041.624	-25.753	-2%	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		4.949.055		2.754.308	2.194.747	80%	2.971.884	-217.576	-7%	
Cuentas de Orden	12.462.365	12.462.385	11.549.315	11.549.315	913.070	8%	8.348.526	8.348.526	3.200.789	38%

Fuente: Cooperativa Multiactiva de Servicios COOPSERVIANDINA

Tabla 44. Estado de Resultados

COOPSERVIANDINA									
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVOS DE 2012-2011-2010									
(EN MILES DE \$)									
	2012	2011	VARIACION		2010	VARIACION			
			\$	%		\$	%		
INGRESOS OPERACIONALES	1.624.271	1.703.229	-78.958	-5%	1.476.178	227.051	15%		
SERVICIOS SOCIALES Y SALUD	478	72.213			167.342				
OTRAS ACTIVIDADES SE SERVICIOS	341.172	439.444			254.147				
RECUPERACIONES	3.196	30.143			0				
SERVICIO DE CREDITO	499.345	508.832			391.059				
CUOTAS DE ADMINISTRACION Y SOSTENIMIENTO	228.466	186.441			167.296				
OTROS INGRESOS ADMINISTRATIVOS	551.614	466.156			496.334				
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES									
INGRESOS NO OPERACIONALES	21.248	16.898	4.350	26%	43.918	-27.020	-62%		
FINANCIEROS	13	0			565				
COMISIONES	0	0			116				
UTILIDAD EN VENTA PROPIEDAD	350				0				
RECUPERACIONES	20.774	13.083			43.150				
DIVERSOS	111	3.815			87				
TOTAL INGRESOS (NOTA 9)	1.645.519	1.720.127	-74.608	-4%	1.520.096	200.031	13%		
COSTO OPERACIONALES (NOTA 11)	385.092	426.104	-41.012	-10%	267.678	158.426	59%		
FINANCIEROS	381.681	423.298			256.748				
SERVICIO ODONTOLOGICO	0	365			0				
SERVICIO FUNERARIO	3.411	2.441			10.930				
GASTOS OPERACIONALES									
DE ADMINISTRACION	298.359	349.326	-50.967	-15%	343.534	5.792	2%		
GASTOS DE PERSONAL	298.359	349.326			343.534				
GENERALES	803.002	765.316	37.686	5%	696.236	69.080	10%		
GASTOS GENERALES	803.002	765.316			696.236				
PROVISIONES	17.409	22.369	-4.960	-22%	55.418	-33.049	-60%		
CREDITOS DE CONSUMO	17.409	22.369			55.418				
AMORTIZACIONES	5.000	2.281	2.719	119%	12.705	-10.424	-82%		
CARGOS DIFERIDOS	5.000	2.281			12.705				
DEPRECIACIONES	13.184	11.489	1.695	15%	12.427	-938	-8%		
MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA	2.182	2.000			7.954				
EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN	11.002	9.489			4.473				
GASTOS FINANCIEROS	38.507	41.692	-3.185	-8%	28.912	12.780	44%		
GASTOS BANCARIOS	1.391	744			5.453				
COMISIONES	37.116	40.948			23.459				
GASTOS DE VENTAS	0	0	0	0%	0	0	0%		
GASTOS DE VENTAS	0	0			0				
GASTOS FINANCIEROS	57.162	75.224	-18.062	-24%	63.394	11.830	19%		
INTERESES	32	51			849				
CONTRIBUCION ECONOMICA	23.850	21.505			19.195				
IMPUESTOS ASUMIDOS	33.280	53.668			43.350				
TOTAL GASTOS (NOTA 10)	1.232.623	1.267.697	-35.074	-3%	1.212.626	55.071	5%		
EXCEDENTE DEL EJERCICIO	27.804	26.326	1.478	6%	39.792	-13.466	-34%		

Fuente: Cooperativa Multiactiva de Servicios COOPSERVIANDINA

Los resultados obtenidos durante este periodo (2010- 2012) se pueden observar en el crecimiento de las cuentas de sus estados financieros como los podemos observar en el análisis de los estados financieros.

Análisis Vertical

Este análisis permite determinar si la cooperativa de acuerdo a su actividad principal tiene una distribución equitativa de sus activos al establecer claramente el peso proporcional e importancia que tiene cada rubro en los estados financieros, al comparar cada uno de los años, analizados, nos permitirá determinar la estructura financiera actual de la institución cooperativa y la requerida para su mejor desempeño económico y social.

Para efectuar el análisis vertical se tomaron los rubros a nivel mayor de los estados financieros al final de cada periodo económico.

Tabla 45. Análisis Vertical de la Cooperativa (Balance General)

ANÁLISIS VERTICAL DE LA COOPERATIVA COOPSERVIANDINA 2010, 2011 Y 2012						
	2.012		2.011		2.010	
ACTIVO						
Disponible	103.985	2,10%	122.524	4,45%	42.857	1,44%
Inversiones	94.000	1,90%	-	0,00%	-	0,00%
Cartera de Credito	1.070.032	21,62%	453.914	16,48%	562.793	18,94%
Cuentas por Cobrar	778.791	15,74%	448.715	16,29%	339.350	11,42%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	2.046.808	41,36%	1.025.153	37,22%	945.000	31,80%
Cartera de Credito Largo Plazo	2.540.258	51,33%	1.484.251	53,89%	1.914.327	64,41%
Propiedad Planta y Equipo	260.476	5,26%	131.280	4,77%	49.218	1,66%
Diferidos	66.710	1,35%	78.821	2,86%	63.339	2,13%
Valorizaciones	34.803	0,70%	34.803	1,26%	-	0,00%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	2.902.247	58,64%	1.729.155	62,78%	2.026.884	68,20%
TOTAL ACTIVOS	4.949.055	100,00%	2.754.308	100,00%	2.971.884	100,00%
PASIVO						
Obligaciones Financieras	781.708	15,80%	305.005	11,07%	116.000	3,90%
Cuentas por Pagar	140.987	2,85%	99.431	3,61%	98.788	3,32%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	922.695	18,64%	404.436	14,68%	214.788	7,23%
Obligaciones Financieras Largo Plazo	1.650.539	33,35%	718.333	26,08%	1.151.778	38,76%
Otros Pasivos	1.233.552	24,93%	615.668	22,35%	563.694	18,97%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	2.884.091	58,28%	1.334.001	48,43%	1.715.472	57,72%
TOTAL PASIVOS	3.806.786	76,92%	1.738.437	63,12%	1.930.260	64,95%
TOTAL PATRIMONIO	1.142.269	23,08%	1.015.871	36,88%	1.041.624	35,05%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	4.949.055	100,00%	2.754.308	100,00%	2.971.884	100,00%

Fuente: Elaboración propia

La composición de la estructura del balance se encuentra determinada por un activo corriente, que ha venido mejorando con respecto a los años anteriores

pasando de un 31.8% en el 2010 a un 41.6% en el 2012 y el Activo no corriente disminuyo su participación al pasar de 68,2% en el 2010 al 58.6% en el 2012.

Los rubros de mayor importancia en el activo al 2012 es el de cartera de asociados que represento un 73%, seguido del rubro de cuentas por cobra con una participación del 15,7 %, para consolidar una cartera bruta institucional de un 88,7%, siendo la actividad principal de la cooperativa el servicio de crédito el mantener un indicador por encima del 80% es un nivel de actividad adecuado para la intermediación financiera Cooperativa.

Los activos fijos representados por propiedad planta, equipo y edificaciones, si bien es cierto esta representación ha crecido de un 1.7% en el 2010 a un 5.3% en el 2012, esto obedece en forma principal a la adquisición de la sede propia y su adecuación y que permitió activar el gasto de arrendamiento en un activo de la organización, sin afectar en forma significativa la disponibilidad de recursos financieros para apalancar las operaciones generadoras de ingreso.

Las otras cuentas del activo pertinente de análisis han perdido participación siendo la de mayor importancia la cuenta Diferidos la cual se viene amortizando pasando de un 2.1% en el 2010 a un 1.3% para el 2012, esto permitirá depurar los estados financieros de la institución antes de adoptar las normas contables internacionales en el 2015.

A nivel del pasivo su concentración establece para el 2012 en un 19% para el pasivo corriente y un 58% en los pasivos no corrientes o de largo plazo, pero establece un nivel de endeudamiento del 77% concentrado de forma principal en obligaciones con terceros que representan un 36%, otros pasivos representan un 28%, y las obligaciones financieras que representan un 13%.

Es de resaltar que la concentración de las obligaciones en terceros a simple vista generaría un mayor riesgo de exigencia de las obligaciones contraídas no obstante, la cooperativa ha establecido como política de apalancamiento el descuento de flujos de fondos ligados con los elementos constitutivos de sus pagares o libranzas, siendo su exigencia real de cancelación de la obligación el plazo establecido en cada libranza descontada, plazo promedio el cual se ha fijado en 48 meses, lo que aminora significativamente el impacto de exigencia inmediata de sus obligaciones con terceros.

Merece análisis especial la cuenta ingresos recibidos para terceros en la estructura del pasivo cuyo comportamiento ha venido aumentando en el periodo analizado pasando de un 1,6% en el 2010 a representar un peso del 20% en el 2012, esta cuenta representa recursos correspondiente a la cesión de cartera que hasta el año 2012 efectuaba la cooperativa con inversionistas, práctica que fue desmontada a finales de este periodo y que sin duda tenía una gran incidencia en el capital de trabajo neto, siendo esta obligación de exigencia al corto plazo su

clasificación debería estar como pasivo a corto plazo, la proyección presentada por la cooperativa es la disminución de este rubro en los próximos tres años.

El comportamiento del rubro patrimonial en el 2010 al 2012 ha perdido participación pasando de un 35% al 23% respectivamente, esto debido al mayor endeudamiento obtenido en los años 2011 y 2012, que generaron un crecimiento del pasivo del 49% muy superior al crecimiento del patrimonio que solo fue del 9.6%.

Dentro de las cuentas de patrimonio los rubros de las reservas, no susceptibles de devolución, ganaran importancia de cara a la implementación de las normas contables internacionales las cuales presentan como gran impacto la clasificación como pasivo a largo plazo los aportes sociales debilitando el patrimonio de la cooperativa e incrementando el endeudamiento institucional.

Estado De Resultados

Para el análisis del estado de resultados se tomó el total de los ingresos generados por la cooperativa en cada periodo económico de los años 2010, 2011 y 2012 analizados con respecto a cada una de las partidas que constituyen el estado de ganancia y pérdidas.

Tabla 46. Análisis Vertical de la Cooperativa (Estado de resultados)

ANÁLISIS VERTICAL DE LA COOPERATIVA COOPSERVIANDINA 2010, 2011 Y 2012						
CONCEPTO	2.012		2.011		2.010	
INGRESOS OPERACIONALES						
Servicios Sociales y Salud	478	0,03%	72.213	4,20%	167.342	11,01%
Otras Actividades de Servicios	341.172	20,73%	439.444	25,55%	254.147	16,72%
Recuperaciones	3.196	0,19%	30.143	1,75%	-	0,00%
Servicio de Credito	499.345	30,35%	508.832	29,58%	391.059	25,73%
Cuotas de Administracion y Sosténimiento	228.466	13,88%	186.441	10,84%	167.296	11,01%
Otros Ingresos Administrativos	551.614	33,52%	466.156	27,10%	496.334	32,65%
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	1.624.271	98,71%	1.703.229	99,02%	1.476.178	97,11%
INGRESOS NO OPERACIONALES	21.248	1,29%	16.898	0,98%	43.918	2,89%
Financieros	13	0,00%	-	0,00%	565	0,04%
Comisiones	-	0,00%	-	0,00%	116	0,01%
Utilidad En Venta Propiedad	350	0,02%	-	0,00%	-	0,00%
Recuperaciones	20.774	1,26%	13.083	0,76%	43.150	2,84%
Diversos	111	0,01%	3.815	0,22%	87	0,01%
TOTAL INGRESOS	1.645.519	100,00%	1.720.127	100,00%	1.520.096	100,00%
COSTO OPERACIONALES	385.092	23,40%	426.104	24,77%	267.678	17,61%
Financieros	381.681	23,20%	423.298	24,61%	256.748	16,89%
Servicio Odontologico	-	0,00%	365	0,02%	-	0,00%
Servicio Funerario	3.411	0,21%	2.441	0,14%	10.930	0,72%
GASTOS OPERACIONALES						
DE ADMINISTRACION						
Gasto de Personal	298.359	18,13%	349.326	20,31%	343.534	22,60%
GENERALES						
Gastos Generales	803.002	48,80%	765.316	44,49%	696.236	45,80%
PROVISIONES						
Creditos de Consumo	17.409	1,06%	22.369	1,30%	55.418	3,65%
AMORTIZACIONES						
Cargos Diferidos	5.000	0,30%	2.281	0,13%	12.705	0,84%
DEPRECIACIONES	13.184	0,80%	11.489	0,67%	12.427	0,82%
Muebles y Equipo Oficina	2.182	0,13%	2.000	0,12%	7.954	0,52%
Equipos de Computo y Comunicación	11.002	0,67%	9.489	0,55%	4.473	0,29%
GASTOS FINANCIEROS	38.507	2,34%	41.692	2,42%	28.912	1,90%
Gastos Bancarios	1.391	0,08%	744	0,04%	5.453	0,36%
Comisiones	37.116	2,26%	40.948	2,38%	23.459	1,54%
GASTOS DE VENTAS	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
GASTOS FINANCIEROS	57.162	3,47%	75.224	4,37%	63.394	4,17%
Intereses	32	0,00%	51	0,00%	849	0,06%
Contribucion Economica	23.850	1,45%	21.505	1,25%	19.195	1,26%
Impuestos Asumidos	33.280	2,02%	53.668	3,12%	43.350	2,85%
TOTAL GASTOS	1.232.623	74,91%	1.267.697	73,70%	1.212.626	79,77%
EXCEDENTE DEL EJERCICIO	27.804	1,69%	26.326	1,53%	39.792	2,62%
		100,00%		100,00%		100,00%

Fuente: Elaboración propia

La estructura financiera del estado de resultados en el 2012 se concentra en los gastos operacionales con un 74,91 %, los costos operacionales que representan un 23,4% y los excedentes cooperativos un 1,69%.

Dentro de los gastos operacionales, el rubro de gastos de personal tiene una tendencia de disminución pasando su participación del 22,60 % en el 2010 a un 18,13%, en el 2012, no así ha sido la tendencia de la participación de los Gastos Generales que se han incrementado pasando de un 45,8% en el 2010 a un 48,8% en el 2012 %, no obstante la disminución del gasto de arrendamiento generado por la adquisición entrada en funcionamiento de la sede propia, preocupa la no clasificación del gasto de ventas en ninguno de los periodos, a pesar de contar con un sistema de tercerización de la gestión comercial , gasto el cual está inmerso en los rubros de gastos generales, como gasto comercial que para la vigencia 2001 fue de 280.8 y para 2012 alcanzó un valor \$ 322.8 millones que representa un 19,62% de los 45,8% que representa los gastos generales, se recomienda su clasificación como gasto de venta en los periodos económicos siguientes que permita evaluar el impacto generado por esta decisión administrativa.

Los gastos financieros muestran una tendencia de disminución en su participación pasando del 6,8% en el 2011 a un 5.81% en el 2012 y los gastos de protección y provisión han mantenido su participación para el 2012 es de 2.16%.

Análisis Horizontal

Este análisis tiene como objetivo identificar las principales variaciones absolutas que ha sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo determinado, para el análisis se tomara como referencia el año 2011 y 2012.

En el activo los rubros que mayor incremento presentaron del año 2011 respecto al 2012 fueron la cartera de créditos a corto plazo con un incremento de \$616 millones, las cuentas por cobrar con un incremento de \$330 millones y la cartera de crédito a largo plazo con un incremento de \$1.057 millones, generados en forma primordial por el nivel de endeudamiento adquirido en la vigencia.

El rubro de activos fijos en el 2012 sufrió un incremento de \$129 millones de pesos con respecto al periodo anterior correspondiente a la adecuación de la sede propia adquirida en la vigencia I 2011

El total del pasivo en el periodo 2011 – 2012, tuvo un crecimiento de \$ 2.068 millones de pesos que representa un 119% dentro de su composición se puede observar que el pasivo corriente tuvo una participación de \$518 millones de pesos que represento un incremento del 128% y el pasivo no corriente tuvo una participación de \$1550 millones con un incremento del 116%. El mayor endeudamiento estuvo soportado por terceros a corto y largo plazo con un valor de \$1.634 millones de pesos que representa el 79% del crecimiento del pasivo y el

endeudamiento bancario con 307 millones de pesos que representa un 18% del incremento del pasivo.

El patrimonio tuvo una variación de \$126 millones de pesos que represento un crecimiento de un 12%, con respecto al 2011, pero con respecto al total del pasivo y patrimonio solo represento un 5.8%, siendo un valor de crecimiento limitado al alto nivel de crecimiento que tuvo el pasivo total.

El crecimiento total de pasivo y patrimonio fue de \$2.195 millones que represento un 80% al final del periodo 2012.

En el Estado de resultados de la cooperativa se analizara el comportamiento de los ingresos, costos y gastos comparado con la vigencia 2011, encontrando las siguientes variaciones.

Los ingresos totales tuvieron un decrecimiento del \$74.6 millones un 4%, menos representado en un menor ingreso operacional del servicio de crédito, generado por un menor margen de intermediación establecido durante el periodo 2012, que en forma directa afecto los ingresos operacionales de la cooperativa.

Los costos operacionales sufrieron un decrecimiento de \$ 41 millones, que representan un 10% con respecto al año anterior, en contravía con el incremento del pasivo obtenido con obligaciones bancarias y terceros, lo que sin duda implico una negociación de mejores tasas del crédito que impactaron en menor forma los costos operacionales.

Los Gastos operacionales decrecieron en 35. Millones, un 3% menos que en el 2011, generado en forma particular por el menor gasto de personal, una vez realizado el ordenamiento del proceso administrativo en la sede central y la tercerización del servicio comercial a nivel nacional, que genero un menor gasto de personal de \$ 51 millones y menor gastos de arrendamiento por valor de \$30 millones, decisión que genero igualmente un mayor gasto administrativo, denominado gestión información Comercial que incremento con respecto al 2011 en \$42 millones de pesos.

El Estado de Resultado de la cooperativa si bien presento un menor ingreso total de 74 millones de pesos, este fue compensado por decisiones administrativas que generaron un menor gasto y costo operativo, lo que permitió conservar el mismo nivel de excedentes cooperativos con respecto al 2011, y con un mejoramiento en su balance social al ofertar a sus asociados líneas crediticias más competitivas, e incursionar en el fortalecimiento de las líneas microempresariales, que han permitido el fortalecimiento de unidades productivas.

Razones Financieras

Con el objeto de mejorar la apreciación de la situación financiera de la cooperativa se comparan los estados financieros mediante indicadores que nos informen sobre el comportamiento de la Liquidez, Actividad, Endeudamiento, Apalancamiento, Eficiencia y Rentabilidad de la cooperativa de los últimos tres años

El tablero de evaluación se establece como un semáforo el cual nos indica el estado de cada uno de los indicadores de acuerdo a su comportamiento en la cooperativa, si es adecuado se asignara el color verde, si es de prevención es color amarillo y si se encuentra en una posición crítica es de color rojo lo cual podemos apreciar en la tabla No 47.

Tabla 47. Tablero de Evaluación.

INDICADORES ECONOMICOS COOPSERVIANDINA											
FACTOR	INDICADOR		SE OBTIENE ASI	UMBRALES			2010	2011	2012		EVALUACION
				CRITICO	PREVENTIVO	ADECUADO					
Liquidez	Razon corriente	Veces	Activo corriente / Pasivo corriente	Sin Umbral			4,40	2,53	2,22		ADECUADO
	Capital de trabajo neto	MM\$	Activo corriente - Pasivo corriente	Sin Umbral			\$ 730.212,00	\$ 620.717,00	\$ 1.124.113,00		ADECUADO
Actividad	Activo Productivo	%	Total activo - Disponible-Diferidos - Otros activos / Total Activos	>=0< 70%	>=70%<80%	>=80%	95%	87%	89%		ADECUADO
	Cartera Vencida	%	Cartera Credito Vencida / Total cartera bruta	>Promedio Historicos	*=Promedio Historicos	< Promedio Historicos	2,22%	4,31%	2,00%		ADECUADO
	Cobertura Provision Individual	%	Provision Individual / total cartera vencida	Sin Umbral			87,64%	24,72%	38,59%		ADECUADO
	Cobertura Provision General	%	Provision General / Total cartera bruta	>=0<0,5%	>=0,5%<1%	,=1%	1,00%	1,00%	0,71%		PREVENTIVO
Rentabilidad	Margen operacional del credito	%	Ingresos por servicios de credito - Costo de operaci3n de credito / Ingresos por servicio de credito)	< Promedio Historicos	*=Promedio Historicos	>Promedio Historicos	41,99%	16,81%	24%		CRITICO
	Margen operacional	%	Excedentes Operacional (Ingresos Operacionales - Costos - Gastos Operacionales)/Ingresos Operacionales	< Promedio Historicos	*=Promedio Historicos	>Promedio Historicos	4,01%	4,97%	3,92%		PREVENTIVO
	Margen neto	%	Excedente Cooperativo neto / ingresos totales	< Promedio Historicos	*=Promedio Historicos	>Promedio Historicos	2,6%	1,5%	1,7%		PREVENTIVO
	Rentabilidad de la inversion o del activo total	%	Excedentes Cooperativos netos / Total activos	< Promedio Historicos	*=Promedio Historicos	>Promedio Historicos	1,3%	1,0%	0,6%		CRITICO
	Rendimiento Activo Total	%	Ingresos total / Total de Activos	< Promedio Historicos	*=Promedio Historicos	>Promedio Historicos	51,1%	62,5%	33,2%		CRITICO
	Rentabilidad de capital social	%	Excedente Cooperativo neto/ Capital Social	0 < ipc*80%	, = ipc * 80%< ipc	> ipc	4,2%	3,0%	2,8%		ADECUADO
	Rentabilidad patrimonial	%	Excedente Cooperativo neto/ Patrimonio	0 < ipc*80%	, = ipc * 80%< ipc	> ipc	3,8%	2,6%	2,4%		ADECUADO
	Rentabilidad de la cartera	%	Ingresos Generados por la Cartera de Credito / Cartera Bruta	> Tasa Usura		< = Tasa Usura	17,9%	26,3%	13,8%		ADECUADO
	Eficiencia Operacional	%	Gastos Operacionales / Ingresos Operacionales	>Promedio Historicos	*=Promedio Historicos	< Promedio Historicos	82%	74%	76%		ADECUADO
Endeudamiento	Nivel de endeudamiento	%	Total pasivo - fondos sociales / Total activo	> 70%	a =70% a = 60%	< 60% a 0	58%	63%	77%		CRITICO
	Endeudamiento Financiero	%	Obligaciones Financieras / Ingresos Operacionales	Sin Umbral			85,9%	60,1%	149,7%		CRITICO
	Concentraci3n del endeudamiento a C.P	%	Pasivo Corriente /Pasivo total terceros	Sin Umbral			11%	23%	24%		ADECUADO
	Concentraci3n del endeudamiento a L.P	%	Pasivo Largo Plazo /Pasivo total	Sin Umbral			89%	77%	76%		ADECUADO
	Relacion Pasivo Largo Plazo (P.L.P.) a patrimonio	veces	Pasivo largo plazo / Patrimonio	Sin Umbral			1,65	1,31	2,52		PREVENTIVO
Apalancamiento	Financiamiento	Veces	Activo Total / Patrimimonio (Veces)				2,85	2,71	4,33		ADECUADO
	Apalancamiento operativo	Veces	Pasivo Total con Terceros/ Capital social	>1	* = 1	< 1	1,45	1,65	2,6		CRITICO
	Apalancamiento Financiero	%	Credito Externo/Activo Total	Sin Umbral			42,7%	37,2%	49%		PREVENTIVO
	Apalancamiento con Socios	%	Aporte sociales / Activo Total	Sin Umbral			32%	32%	20%		PREVENTIVO
	Apalancamiento Propio	%	(Patrimonio - Capital Social)/ Activo Total	Capital Institucional < capital social	Capital Institucional = capital social	Capital Institucional > capital social	3,3%	4,9%	3,1%		CRITICO
Crisis	Disminuci3n Patrimonial		Patrimonio / Capital Social	<=0,5 Causal intervencion	>0,5 a < 1	> = 1	1,11	1,15	1,16		ADECUADO

Fuente: Elaboraci3n propia

Índices de Liquidez

Nos permiten medir la capacidad que tiene la cooperativa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, para medir esta capacidad se utilizan los siguientes indicadores, de Razón Corriente y Capital de Trabajo.

La razón corriente de COOPSERVIANDINA muestra una tendencia a la baja, pasando de un índice de 4.4 veces en el 2010 a 2.2 veces en el 2012, sin embargo es un adecuado indicador para el tipo de actividad a la cual se dedica la cooperativa, nos indica que por cada \$1,00 peso que debe la institución a corto plazo tiene \$2,20 pesos para responder por estas obligaciones.

La Cooperativa ha incrementado su capital de trabajo en el trienio pasando de 730 millones en el 2010 a 1.124 millones en el 2012, representando un crecimiento del 54%, la cooperativa presenta mejor capacidad de convertir en efectivo sus activos disponibles, los cuales mediante adecuada rotación generan los ingresos de la institución y a medida que este siga creciendo mejorara la salud financiera de la cooperativa.

Índices de Actividad

Las razones de actividad nos indicarán la eficiencia de la composición de activos de la cooperativa. En los últimos tres años la cooperativa muestra una adecuada aplicación de sus recursos en el activo de mayor productividad que le permite generar ingresos en la cuenta de crédito de asociados, el cual ha representado en el 2010 95%, en el 2011 descendió a 87% y en el 2012 en un 89%, su disminución con respecto al 2010, se debió a la adquisición y adecuación de la sede principal de la cooperativa.

El nivel de morosidad presentado por la cooperativa ha presentado un mejoramiento en forma especial en el 2012, ya que paso de un 4.31 en el 2011 para ubicarse en un 2% en el 2012, lo que denota un adecuado esfuerzo en el proceso de colocación de créditos y recuperación de la cartera vencida; no obstante mantener un indicador bajo en morosidad deberá mejorar sus niveles de provisión establecidas por la superintendencia solidaria, para no incurrir en un riesgo de fiscalización por incumplimiento de las directrices establecidas, dado que por norma la provisión general deberá ser siempre igual 1% de la cartera total, y para la vigencia de 2012, represento un 0,7%.

Rentabilidad

Si bien, es cierto que en las entidades cooperativas prima la rentabilidad social de la cooperativa sobre la Rentabilidad económica de la misma no podemos desconocer que su actividad principal es altamente competitiva y el propiciar perdidas recurrentes podría conllevar a un detrimento patrimonial y por ende a una situación de riesgo financiero, cuidar el obtener un excedente cooperativo que

permita el fortalecimiento de los fondos sociales y mantener el poder del valor adquisitivo de los aportes sociales deberá ser una preocupación permanente del consejo de dirección y la gerencia de la institución, por tanto se analizarán los principales indicadores que midan el grado de rentabilidad que obtiene la Cooperativa, con respecto a los ingresos, al monto de los activos de la empresa y respecto al capital aportado por los socios.

Los excedentes Cooperativos con respecto al total del activo ha tenido una disminución en el periodo pasando de representar el 1,3% en el 2010, al 1.0% en el 2011 y al 0,6% en el 2012 es decir que en este último año por cada peso que tiene la cooperativa en el activo total se produce 0.6 centavos de excedentes cooperativos.

Rentabilidad del activo total con respecto al total de los ingresos presenta un promedio histórico deficiente, ubicándose en el 2012 en un 33% es decir que por cada peso que tiene la cooperativa invertido en el activo, se produce 0,33 centavos de ingreso.

Analizando los Excedentes cooperativos con respecto al patrimonio la cooperativa Presenta una tendencia a la disminución pasando el indicador del 3.8% en el 2010, a un 2.6% en el 2011 y ubicándose en un 2.4% en el 2012.

Con respecto al capital social, los excedentes cooperativos de igual forma que el indicador de rentabilidad patrimonial, presenta una disminución del 4.2% en el 2010, un 3.0% en el 2011 y un 2,8% en el 2012.

Si revisamos el umbral establecido por la Superintendencia de Economía Solidaria estos indicadores serían adecuados por el carácter social de la entidad, no podemos sin embargo desconocer que los excedentes cooperativos obtenidos estuvieron muy cercanos al IPC durante cada año del periodo analizado los cuales según el DANE establecieron en el 2010 en 3.7%, 2011 en 3.73% y 2012 en 2.44%; es decir que los recursos aportados por los asociados obtuvieron un rendimiento equiparado a la revalorización de sus aportes, no dejando margen para el fortalecimiento del capital institucional, que le permitirá en el largo plazo tener mejor fortaleza patrimonial, el cual se obtendrá mediante el fortalecimiento de los excedentes cooperativos que a la vez incrementen los fondos sociales.

La Cooperativa muestra un indicador de rentabilidad de cartera adecuado no sobrepasando la tasa de usura en ninguno de los periodos evaluados ubicándose para el último periodo 2012 en un margen de rentabilidad del 13,8% siendo la tasa de usura establecida en un 31.34%, margen que si bien podría haberse mejorado, muestra la gran competitividad que tiene el sector cooperativo con el sector financiero, en la captura del nicho de mercado de los pensionados.

Igualmente el análisis del margen operacional del crédito presenta una situación crítica en su promedio histórico, presentando una tendencia de disminución

pasando de un 45% en el 2010, a un 24% en el 2012, este indicador está siendo afectado por el costo del endeudamiento adquirido por la cooperativa con entidades financieras y terceros para el apalancamiento de las operaciones de crédito y el margen de contribución de cada línea de colocación de créditos, lo que exigirá una mejor planeación financiera de la institución.

El indicador de margen operacional del crédito es de especial relevancia en la administración de la Cooperativa, si bien se encuentra regulada por el techo máximo de rentabilidad establecido por la superintendencia financiera para aquellos que realicen operaciones de crédito, su adecuado manejo permitirá su maximización de rendimientos cooperativos sin caer en la usura financiera.

El Margen Operacional de la cooperativa ha tenido un comportamiento histórico del periodo no superior al 5%, siendo este muy pequeño, lo que coloca en demasiado riesgo la operación principal de la institución en relación con su carga de gastos y costos operacionales, actualmente el indicador se encuentra en una situación de alerta, de acuerdo a los umbrales establecidos por la Superintendencia cooperativa, lo que implica la toma de medidas inmediatas para mejorar este comportamiento en el corto plazo

Margen Neto, ha mostrado a una tendencia de disminución en su promedio histórico pasando del 2.6% en el 2010 a un 1.5% en el 2011 y 1.7% en el 2012, lo que coloca en situación de alerta, este indicador de rentabilidad y como se estableció anteriormente fortalecer este indicador redundara sin duda el fortalecimiento del capital institucional.

Endeudamiento: este indicador en la cooperativa nos indica la proporción de los pasivos existentes con respecto al total de activos, es decir la porción del activo que ha sido financiada, con las diferentes fuentes de recursos que ha obtenido la entidad de sus asociados, terceros, (proveedores o acreedores) o generada por la actividad económica de la misma

COOPSERVIANDINA presenta un crecimiento creciente en su indicador de endeudamiento, pasando del 58% en el 2010 al 63% en el 2011 y alcanzando un 77% en el 2012 lo que representa un alto nivel de endeudamiento, para la institución, esto dado a un crecimiento del activo del 80% y un crecimiento del pasivo del 119%, es decir que al final del ejercicio del año 2012, la cooperativa presentaba que por cada \$1,00 invertido en el activo, lo había financiado con \$77 centavos provenientes de acreedores, superior a lo establecido en el año anterior que se ubicó en \$63 centavos

Siendo preocupante el nivel de endeudamiento con que cuenta la cooperativa favorece la adecuada concentración del mismo, que en el 2012 es del 24% a corto plazo y del 76% a Largo Plazo, lo que le ha permitido mantener una adecuada estructura de flujo de efectivo, dada la colocación en sus activos que se establece

en un 42% en el activo corriente y un 58% en el activo a largo plazo, generando una mejor solvencia financiera.

Apalancamiento: nos indica la relación entre el pasivo y el capital social, este indicador se situó para la cooperativa en el 2012 en 2.6 veces resultado mayor al presentado en el 2011 el cual se ubicó en el 1.65 veces, lo que representa que por cada \$1,00 de aportes están comprometidos \$2,65 pesos con las obligaciones con terceros.

El financiamiento de la cooperativa es de 4.3 veces, lo que indica que en el año 2012, la cooperativa tiene representado en su activo 4.3 veces el patrimonio.

Podemos analizar que si bien el apalancamiento financiero con terceros ha aumentado significativamente en el último año, este incremento ha sido aplicado al crecimiento del activo de la cooperativa que paso de \$2.754 millones en el 2011 a \$4.949 millones en el 2012.

El aporte del apalancamiento con recursos provenientes de los asociados ha disminuido en forma considerable pasando del 32% en los años anteriores a representar un 20% en el año 2012.

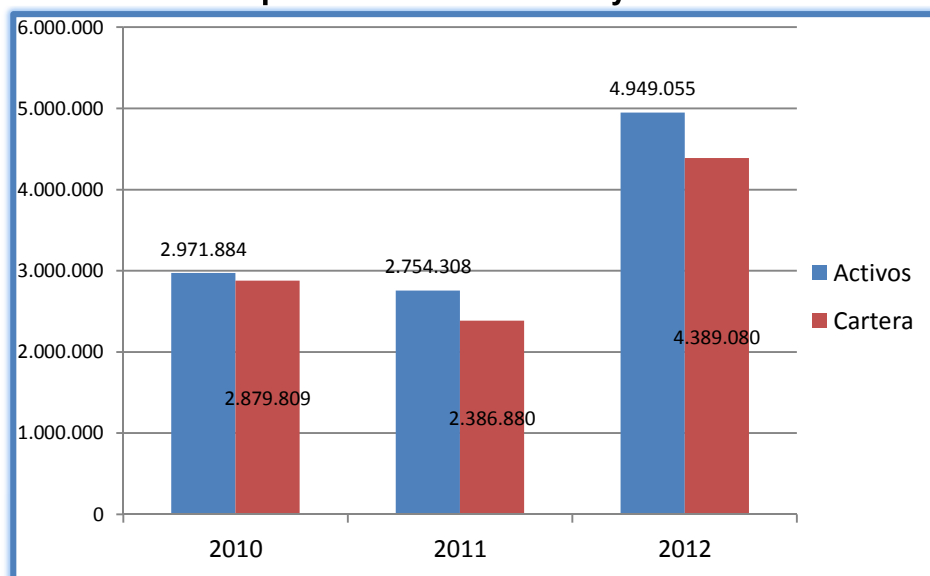
Se requerirá sin duda de un adecuado plan de fortalecimiento patrimonial de carácter urgente, que permita llevar estos indicadores a condiciones normales de las características de las cooperativas multiactivas de aportes y crédito que como bien lo define su clasificación su principal fuente de apalancamiento deber provenir sin duda de los aportes sociales de sus asociados, para satisfacer las demandas de servicios crediticio existente.

Eficiencia Operacional: se logra cuando se es capaz de realizar las operaciones similares mejor que otra cooperativa, ello significa sin duda gastos más bajos y calidad superior.

La eficiencia está definida en este caso como la cantidad de gastos operacionales sobre el total ingresos operacionales recibidos nos indica que de cada pesos de ingreso producido por las actividades de servicio de la cooperativa cuantos se dedican al sostenimiento de la operación del mismo, para la vigencia 2012, es del 76% muy similar al indicador presentado en el 2011 de 74%, con respecto al activo la eficiencia decreció pasando del 0,62 veces en el 2011 a 0,33 veces en el 2012, se requerirá sin duda una mejora en el corto y mediano plazo para mejorar sus promedio históricos de eficiencia establecidos.

Para ilustrar en mejor las comparaciones efectuadas en los años 2010 2011 y 2012 se presentaran gráficamente los rubros de mayor impacto en la estructura financiera de la cooperativa

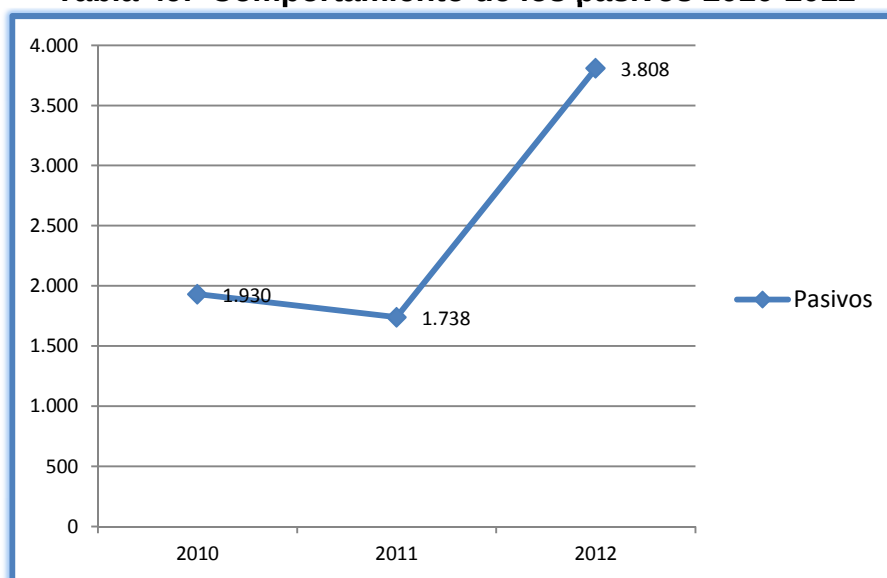
Tabla 48. Comportamiento del activo y cartera 2010-2012



Fuente Cooperativa Multiactiva de Servicios COOPSERVIANDINA.

Los activos de la Cooperativa COOPSERVIANDINA, pasaron de \$2.972 millones en el 2010 a \$4.949 millones en el 2012 para un crecimiento durante el periodo del 366% y un crecimiento durante el último año de en un 174%, este crecimiento del activo se dio en forma principal en la cartera asociados que sigue siendo su principal activo productivo el cual creció en un 417% pasando de \$2.879 en el 2010 a un valor de \$4.389 en el 2012, que representa el 88.7% del total de activos en este año, ratificando que el crédito a socios es la columna vertebral de la Cooperativa durante los últimos cinco años.

Tabla 49. Comportamiento de los pasivos 2010-2012



Fuente Cooperativa Multiactiva de Servicios COOPSERVIANDINA.

Igualmente los pasivos de la Cooperativa crecieron en igual proporción al crecimiento de los activos, alcanzando un crecimiento del 437% pasando de \$1.930 millones en el 2010, a \$3.808 en el 2012, apalancándose en forma principal con el sector bancario e inversionistas asociados.

Dado su naturaleza de aportes y crédito, la Cooperativa debió apalancar en forma principal sus operaciones crediticias con aportes sociales, la relación de aportes vs crédito fue de 1 a 3 veces, este crecimiento mayor requirió de un acceso a créditos bancarios a tasas de mercado, lo desmejoró su margen de contribución, reflejándose en los excedentes anuales cooperativos de los ejercicios de cada vigencia.

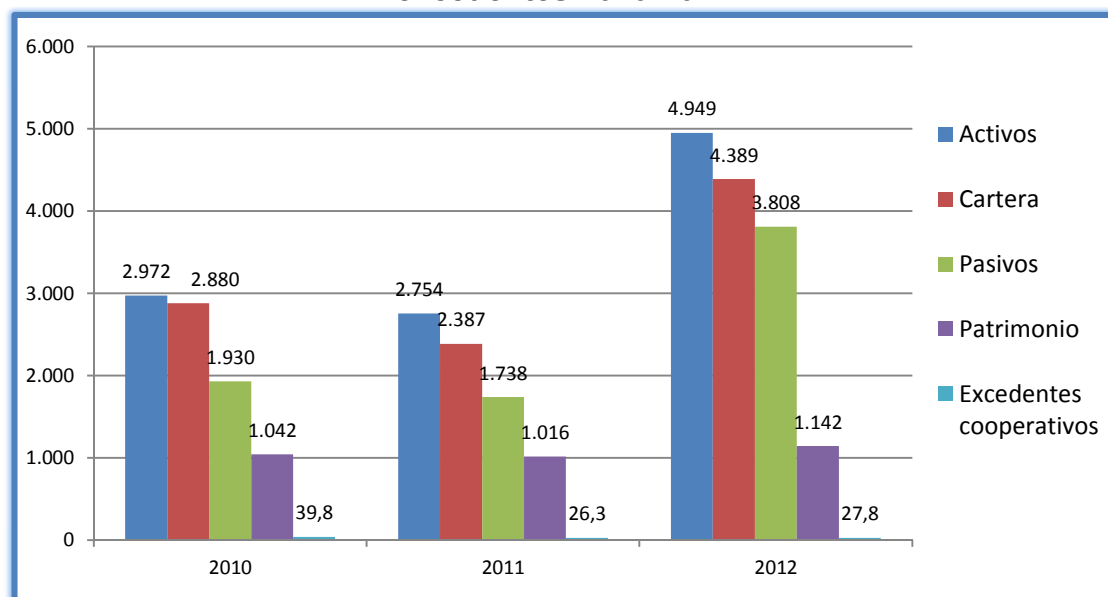
Tabla 50. Movimientos financieros

CONCEPTO	AÑOS		
	2010	2011	2012
ACTIVOS	2.971.884	2.754.308	4.949.055
CARTERA	2.879.809	2.386.880	4.389.080
PASIVOS	1.930.260	1.738.437	3.808.407
PATRIMONIO	1.041.624	1.015.871	1.140.648
APORTES	942.499	880.449	986.940
INGRESOS	1.520.096	1.720.127	1.645.518
GASTOS	1.212.626	1.267.697	1.232.622
COSTOS	267.678	426.104	385.092
EXCEDENTES COOP	39.792	26.326	27.804
SOCIOS	5.600	4.760	4.869

Fuente Cooperativa Multiactiva de Servicios COOPSERVIANDINA.

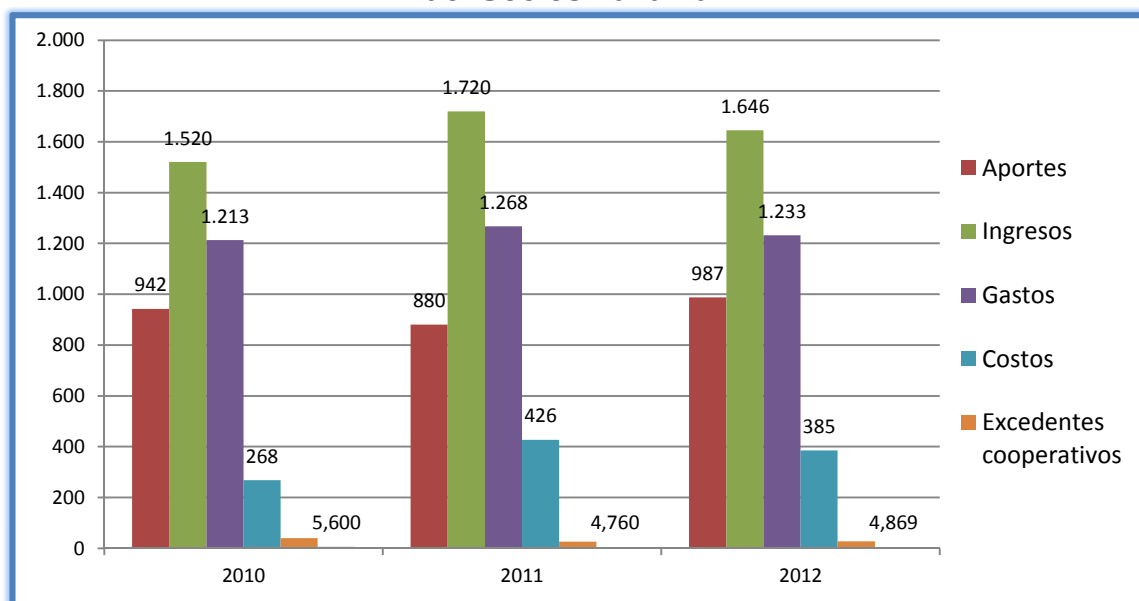
El programa de colocación de créditos y el impacto en la estructura financiera cuando comparamos el total del activo, con la cartera, el pasivo y el patrimonio. Se puede apreciar en el siguiente plano.

Tabla 51. Comportamiento de activos, pasivos, cartera, patrimonio y excedentes 2010-2012



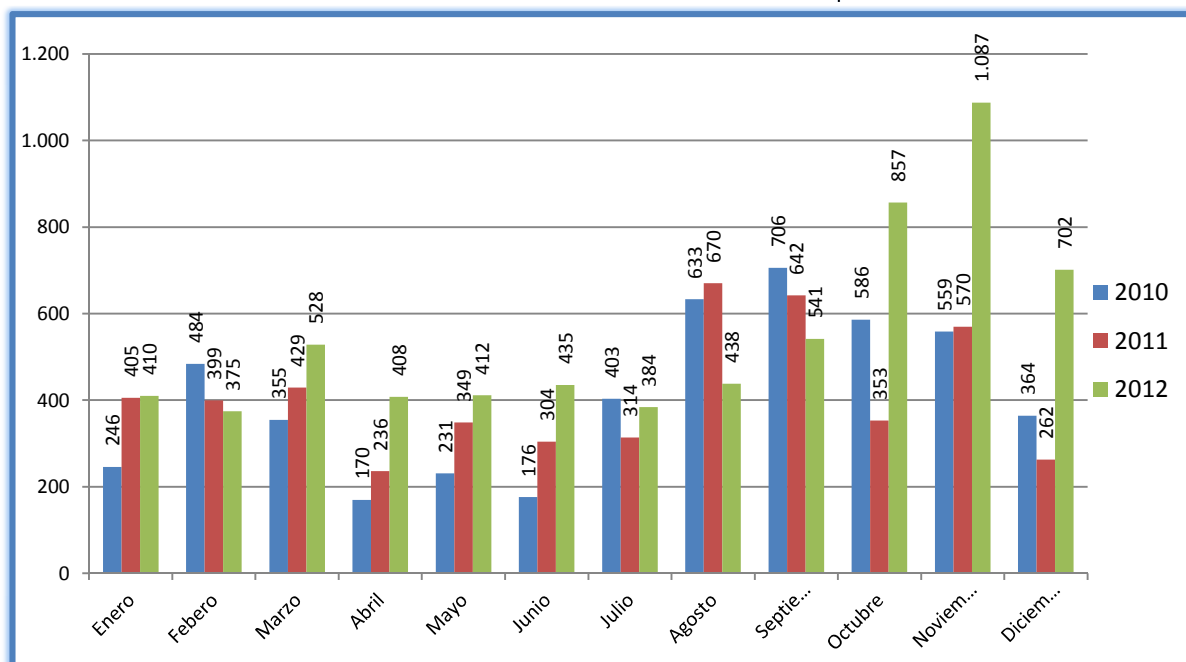
Fuente Cooperativa Multiactiva de Servicios COOPSERVIANDINA.

Tabla 52. Comportamiento de aportes, Ingresos, Gastos, Costos y Número de Socios 2010-2012



Fuente Cooperativa Multiactiva de Servicios COOPSERVIANDINA.

Tabla 53. Colocación créditos 2010 – 2012 \$ Millones



Fuente Cooperativa Multiactiva de Servicios COOPSERVIANDINA.

Capital de Trabajo: La capacidad de auto apalancamiento que presenta la entidad no es suficiente si aplicáramos como una prueba acida al capital de trabajo el descontar el rubro ingresos recibidos para terceros clasificados como otros pasivos el cual como observamos en el análisis su comportamiento es más un pasivo corriente que un pasivo a largo plazo, nos brindaría un capital neto de trabajo de 137.millones de pesos, siendo este insuficiente para atender los requerimientos mensuales de servicios de crédito que en la actualidad están alrededor de 800 millones mensuales.

Endeudamiento: actual de la cooperativa genera un limitante para la consecución de recursos financieros, lo que requerirá de un exigente planificación financiera que garantice una masa de circulante capaz de satisfacer los requerimientos de los asociados y garantice el crecimiento e impulso de nuevas líneas crediticias, es este sin duda uno de los mayores retos a afrontar en este próximo trienio la consolidación financiera institucional

Con respecto a la base social actual (pensionados y jubilados) se puede manifestar que se ha generado un nivel de confianza por parte de la entidad, que ha permitido establecer para el presente año el incremento de la cuota obligatoria de aportación de \$ 2.000 al 1% del SMMLV (\$ 5.895), sin embargo esta decisión de la asamblea de asociados no ha podido ser implementada, debido a disposiciones normativas, específicamente la Ley 1527 de 2012, referente a la renovación de los códigos de descuento en las diferentes tesorerías de los fondos de pensiones, quienes exigen que la institución se encuentre inscrita en el

ministerio de hacienda como operadores de libranza o descuento directo, situación que a la fecha no ha sido reglamentada por el ministerio de hacienda.

Capital social: debido a que el nivel de aportes sociales obliga a la administración de la cooperativa a estar en permanente búsqueda de recursos financieros externos para satisfacer la demanda de crédito de los asociados. Estos recursos son obtenidos vía crédito en las entidades financieras o inversionistas externos, siendo este segundo factor de financiación el más recurrente, e igualmente el que genera mayores costos, se hace pues indispensable en el corto plazo la estructuración de una propuesta de vinculación de nuevos socios aportantes a la organización que permitan fortalecer el capital social como una fuente de apalancamiento a bajos costos para el sostenimiento de los servicios que brinda la cooperativa.

La decisión administrativa eliminar la práctica de efectuar cesión de cartera, ni ser administradores de cartera externa por la de generar la incorporación de toda la cartera como propia, ha permitido el fortalecimiento de los estados financieros de la entidad, logrando con ello reflejar una mayor fortaleza financiera, facilitando el incremento de los cupos de asignación de créditos externos en las instituciones financieras, lo que posibilita una renovación de las obligaciones financieras con inversionistas o terceros.

El activo crece financiado totalmente por el pasivo y dinamizado por un rubro de la misma estructura que es la cartera .y en segunda instancia, que el patrimonio no influye en una forma considerable en el crecimiento del activo, en contravía de la lógica de Las Cooperativas de aporte y crédito que se caracterizan por apalancar su operación con los aportes sociales de sus asociados concluyendo que su política de crecimiento que hasta ahora presenta está siendo financiados por terceros, situación que genera riesgo de operación crediticio si no se tiene un adecuado control de las obligaciones crediticias en sus plazos de pago y legal al poder llegar a tipificarse una estructura Cooperativa en favorecimiento de terceros con desconocimiento de la procedencia de los recursos.

La organización elabora un presupuesto anual de ingresos, gastos y metas de colocación, en donde se definen igualmente las necesidades de endeudamiento o apalancamiento de las operaciones, autorizando expresamente las cuantías de endeudamiento que podrá realizar la Gerencia ante instituciones financiera y/o inversionistas, la Gerencia ejerce un autocontrol sobre la cuantía establecida, que es verificado posteriormente por la Revisoría Fiscal y Consejo de Administración en reuniones trimestrales.

Aunque se conoce claramente el flujo de ingreso de efectivo de la entidad, no sucede lo mismo con el flujo de egresos, los cuales se ven alterados por vencimientos de obligaciones no contempladas e incremento de las metas de colocación comercial, generando sobresaltos en la programación de tesorería,

teniendo como consecuencia el incremento de los costos de los créditos y/o sobregiros.

Para el control de la situación financiera de la institución, se evalúan y rinden trimestralmente los indicadores establecidos por la superintendencia de economía solidaria, esta batería de indicadores garantiza el seguimiento a los factores de apalancamiento, endeudamiento, liquidez y excedentes cooperativos; se requiere implementar un indicador que permita evaluar el efecto de las políticas de plazo de colocación en la proyección de la rotación de cartera.

Dada la actividad a la cual se dedica la cooperativa, no es frecuente la elaboración de planes de inversión, si se requiere realizar algún tipo de inversión, esta debe ser presentada al Consejo de Administración para su aprobación.

La información contable de la cooperativa es confiable, las cuentas de los estados financieros se encuentran altamente depuradas, la información se maneja de manera integrada permitiendo la coherencia de las operaciones de las distintas cuentas. Para el reporte de la información financiera y contable se emplea una plataforma tecnológica acorde a los requerimientos actuales de la institución, se considera que debido a las nuevas disposiciones normativas contables, específicamente la aplicación de las NIC – NIIF, se requerirá mejorar la plataforma tecnológica, previendo para esto un tiempo estimado de 2 años.

8.3.1.1 Guía de Análisis del Componente Gestión y Situación Contable y Financiera

Tabla 54. Ficha de Análisis Gestión y Situación Contable y Financiera

VARIABLE	D/F	DM	dm	fm	FM
La Cooperativa presenta las siguientes variables en cuanto al componente de gestión y situación contable y financiera:					
Bajo capital propio de trabajo.	D	X			
Fortalecimiento de los estados financieros.	F				X
Elaboración y control de presupuestos anuales.	F			X	
Control de ingresos adecuado.	F			X	
Control de egresos inadecuado.	D		X		
Información contable fiable.	F			X	

Fuente: Elaboración propia

8.3.2 Gestión y Situación Comercial

Mercados y productos

La cooperativa dentro de su naturaleza multiactiva, se encuentra clasificada por la DIAN y la Superintendencia Solidaria de acuerdo a su actividad principal como otros intermediarios financieros de crédito.

El nicho de mercado establecido corresponde a pensionados de entidades públicas y de fondos privados, recientemente está incursionando en la vinculación de empleados activos y microempresarios. Los asociados se encuentran distribuidos en todo el territorio nacional, presentándose una mayor concentración en el departamento del Valle del Cauca, Bogotá, Caldas, Risaralda, Quindío, Cundinamarca y Boyacá.

La cooperativa posee información de su base social que le permite conocer su composición, con respecto a su ubicación geográfica, nivel de ingresos, fondo de pensiones al que pertenecen y nivel de endeudamiento, entre otros; sin embargo desconoce aspectos claves en el mercado, tales como mercado global de pensionados, segmentación de este mercado y participación de la cooperativa en él, lo cual limita la capacidad de establecer estrategias de expansión y penetración.

Los socios que más hacen uso del servicio de crédito son pensionados pertenecientes al fondo Colpensiones, con una mesada pensional entre 1 y 2 SMMLV, los cuales en saldo tienen una participación del 46,64% en el total de sus colocaciones de crédito a mayo de 2013, registrando un total de 1.855 créditos de los 3.718 colocados a la fecha.

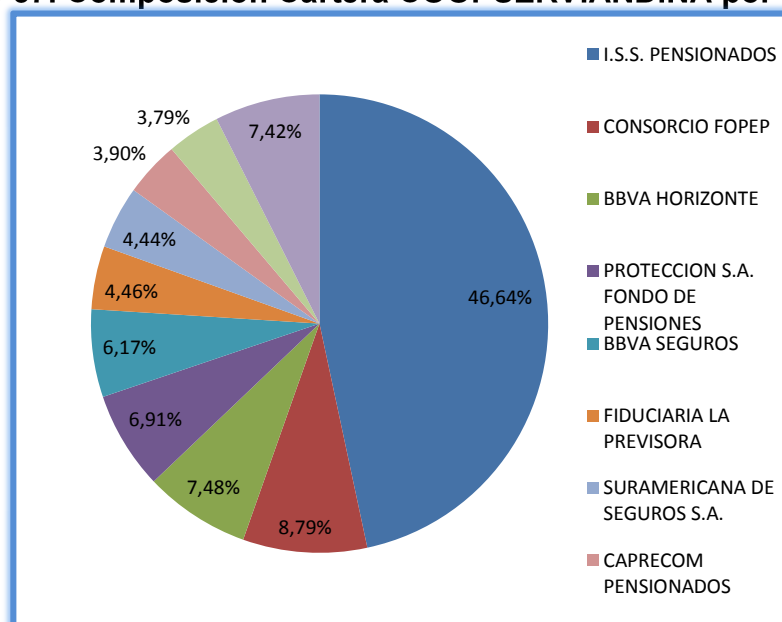
Tabla 55. Pagadurías, Asociados, Saldo a capital y Participación.

NOMBRE DE LA PAGADURIA	No. CR	SALDO CAPITAL	% PARTICIP.
ASOC. PADRES DE HOGARES BIENESTAR SANTA INES	8	\$ 7.708.715	0,07%
ASOCIACIÓN NUESTRA ESPERANZA DE CRECER	11	\$ 11.448.027	0,10%
BBVA HORIZONTE	217	\$ 823.398.037	7,48%
BBVA SEGUROS	214	\$ 679.704.879	6,17%
CAGEN	17	\$ 73.708.665	0,67%
CAJA DE RETIRO FUERZAS MILITARES	94	\$ 202.426.306	1,84%
CAPRECOM ACTIVOS	1	\$ 254.075	0,00%
CAPRECOM PENSIONADOS	159	\$ 429.104.868	3,90%
CAPRECOM TELE	1	\$ 592.447	0,01%
CASUR	54	\$ 70.705.564	0,64%
COLFONDOS FONDO DE PENSIONES Y CESANTÍAS	8	\$ 37.113.137	0,34%
CONSORCIO FOPEP	371	\$ 968.028.501	8,79%
COOBONANZA CAGEN	1	\$ 151.089	0,00%

COOBONANZA CAJA RETIRO FF.MM.	2	\$	4.160.568	0,04%
COOPSERVIANDINA	23	\$	416.998.940	3,79%
E.S.E CUNDINAMARCA	3	\$	899.534	0,01%
E.S.E REGIONAL VALLE	3	\$	1.368.294	0,01%
FER CUNDINAMARCA	20	\$	31.966.238	0,29%
FERROCARRILES NACIONALES	36	\$	59.142.789	0,54%
FIDUCIARIA LA PREVISORA	176	\$	491.411.247	4,46%
FONCEP CONSORCIO ADMINIST PENSIONES PUBLICAS 2011	40	\$	165.675.236	1,50%
GOBERNACIÓN DEL TOLIMA	2	\$	679.990	0,01%
HOGAR COMUNITARIO LA GLORIA Y SAN JACINTO	6	\$	7.174.362	0,07%
I.S.S. ACTIVOS CUNDINAMARCA	4	\$	24.728.791	0,22%
I.S.S. JUBILADOS	105	\$	352.425.186	3,20%
I.S.S. JUBILADOS LEY 758	24	\$	66.994.687	0,61%
I.S.S. PENSIONADOS	1.722	\$	4.690.697.601	42,60%
MINDEFENSA ACTIVOS	30	\$	34.297.340	0,31%
MINDEFENSA PENSIONADOS	28	\$	43.171.480	0,39%
POLICÍA NACIONAL	40	\$	63.331.220	0,58%
PROTECCIÓN S.A. FONDO DE PENSIONES	151	\$	761.160.403	6,91%
SECRETARIA DE EDUCACIÓN	2	\$	1.357.222	0,01%
SURAMERICANA DE SEGUROS S.A.	145	\$	488.441.944	4,44%
TOTALES	3.718	\$	11.010.427.382	100,00%

Fuente Cooperativa Multiactiva de Servicios COOPSERVIANDINA.

Gráfico 57. Composición Cartera COOPSERVIANDINA por Pagadurías



Fuente: Elaboración propia, Fuente: Área de Cartera COOPSERVIANDINA.

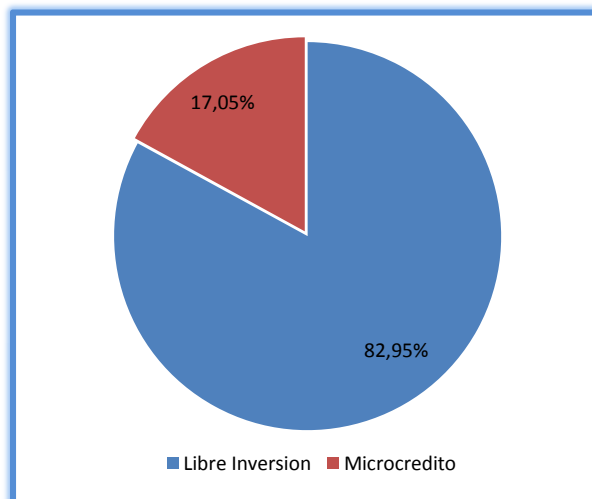
La entidad no ha definido claramente estrategias de mercadeo; actualmente cuenta con programas de promoción para la vinculación de asociados y promoción de los servicios de crédito, para ello se han empleado los siguientes medios:

- Telemercadeo, consistente en la ejecución de llamadas directas a los asociados para la promoción de los servicios crediticios.
- Entrega de piezas publicitarias en los puntos de encuentro de grupos etarios de más de 60 años.
- Referenciación de nuevos asociados a través de los socios actuales.

El comportamiento en la colocación de crédito en los tres últimos años ha sido positivo, presentándose un incremento porcentual de 25,29%, en el primer semestre de 2013 se ha cumplido con las metas de colocación propuestas por el Consejo de Administración y se proyecta un monto de colocación al final del periodo de aproximadamente diez mil millones de pesos. Para el primer semestre de 2013 la composición de las colocaciones según las líneas de crédito es de 82,95% en créditos de libre inversión y 17,05% en la línea de microcréditos.

Dentro de las líneas de crédito ofrecidas por la organización, la línea de libre inversión presenta diversas modalidades de acuerdo a su relación aporte vs crédito siendo la de uso más frecuente la relación de 1 a más 10 veces los aportes, cuya tasa efectiva anual es de 2,46%, esta línea de crédito de acuerdo a su volumen de colocación y a su menor riesgo de concentración es considerada la más rentable para la entidad. La línea de microcrédito tiene una tasa efectiva de 35,04% trimestre anticipado, esta línea de crédito presenta una reciente implementación y debido a sus características presenta una alta exigencia administrativa para su evaluación y un mayor riesgo por su alto monto.

**Gráfico 58. Composición Colocaciones COOPSERVIANDINA
Según Línea de Créditos**



Fuente: Elaboración propia, Fuente: Área de Cartera COOPSERVIANDINA.

Gestión Comercial

La entidad cooperativa ha definido metas de colocación de crédito y captación de aportes, sin embargo los mecanismos de control y seguimiento solo se han establecido a las metas de colocación de crédito.

La cooperativa ha establecido como medida de asignación de costos a su servicio de crédito el margen permitido por el mercado financiero, siendo su techo el costo de usura establecido trimestralmente por el Banco de La Republica para créditos de consumo, el costo mínimo de colocación está definido por el costo promedio de captación de recursos de la institución.

La estructura de la fuerza comercial en la cooperativa es externa, se han definido alianzas comerciales con entidades jurídicas establecidas por socios de la institución y personas naturales con experiencia en la colocación de créditos a través de libranza. Dentro de la estructura orgánica de la institución se establecen dos empleados dedicados a la promoción del servicio de crédito a los asociados de la zona de Bogotá y Cundinamarca. La fuerza comercial externa se encuentra localizada en los departamentos del Valle del Cauca, Risaralda y Caldas.

La entidad no tiene establecido un plan de medios para la promoción de sus servicios crediticios, se utilizan dos métodos de contacto, la entrega de plegables con información de los servicios ofrecidos y el contacto telefónico con sus asociados, canal de comunicación establecido por la Cooperativa. No existen mecanismos de evaluación para determinar la efectividad de los medios utilizados.

8.3.2.1 Guía de Análisis del Componente Gestión y Situación Comercial

Tabla 56. Ficha de Análisis Gestión y Situación Comercial

VARIABLE	D/F	DM	dm	fm	FM
La Cooperativa presenta las siguientes variables en cuanto al componente de gestión y situación comercial:					
Vinculación de nuevos asociados.	F				X
Presencia en varias regiones del país.	F			X	
Base de datos de asociados a la cooperativa.	F			X	
Desconocimiento del nicho de mercado y su segmentación.	D	X			
Concentración de la base social en una sola entidad.	D	X			
Falta de definición de estrategias de mercado.	D		X		
Empleo de herramientas comerciales y publicitarias.	F			X	
Servicios de crédito de libre inversión.	F			X	
Metas de colocación de créditos definidas y controladas.	F			X	
Metas de captación de aportes definidas pero no	D		X		

controladas.					
Fuerza comercial establecida mediante alianzas con entidades jurídicas.	F			X	
Directrices y políticas con respecto a la fuerza comercial no definidas.	D		X		
Plan de medios no establecido.	D		X		
Seguimiento al impacto de los medios publicitarios no efectuado.	D		X		

Fuente: Elaboración propia

8.3.3 Gestión y Situación del Servicio de Crédito

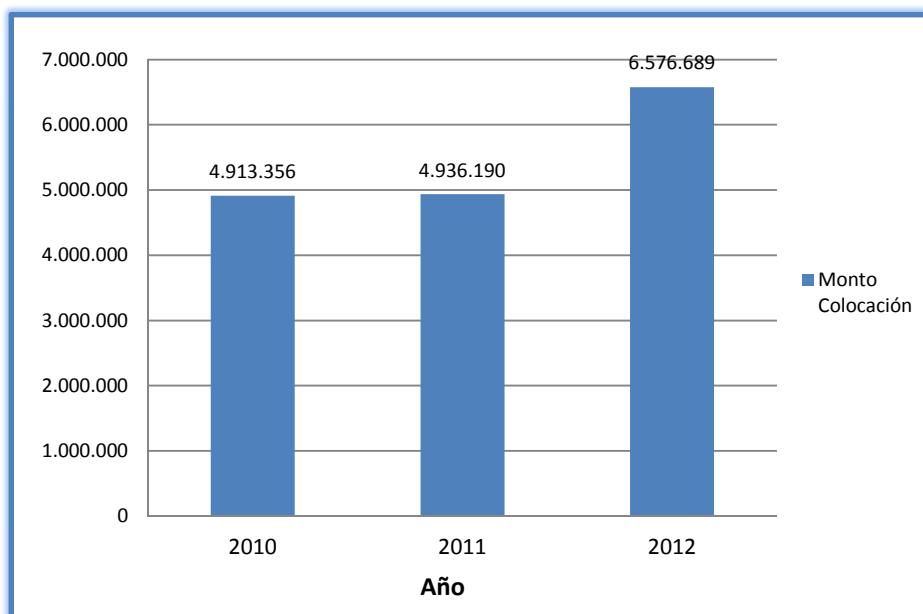
Proceso del Servicio Crediticio

La gestión de crédito es un proceso misional dentro de la cooperativa y su procedimiento se encuentra documentado en un flujograma de crédito que ha sido recientemente desarrollado y se encuentra en proceso de ajuste.

La cooperativa ha considerado dos elementos claves para el ofrecimiento de sus servicios financieros; el primer elemento considerado es la cualificación del personal, buscando que conozcan de manera integral el proceso de la gestión crediticia desde su otorgamiento hasta la recuperación de la obligación, especializándose en puntos específicos del procedimiento, el otro elemento considerado ha sido la adecuación de la infraestructura física y tecnológica a los requerimientos del servicio, logrando reducción de tiempos, menor carga laboral, reducción de los índices de morosidad y calidad en el manejo de la información asociada a la ejecución del proceso.

La evolución en la colocación del servicio de crédito en la cooperativa ha sido positiva en los últimos tres años, presentándose un incremento del 25.29% en los montos de colocación, pasando de 4.913 millones de pesos en 2010 a 6.577 millones en 2012, considerando que en el mismo periodo de tiempo el número de personas empleadas paso de 13 a 11 personas, evidenciándose un incremento en la capacidad de procesamiento de créditos. Durante este periodo de tiempo se han realizado ajustes al procedimiento del servicio de crédito, los cuales han sido adoptados por los empleados en las distintas áreas, presentado mejoras en los tiempos de respuesta del servicio.

**Gráfico 59. Evolución de la Colocación de Créditos
COOPSERVIANDINA 2010 - 2012**



Fuente: Elaboración propia, basado en información entregada por Área de Cartera COOPSERVIANDINA.

Organización del Área de Oficinas en la Cooperativa

La cooperativa en el año 2012 adquirió una sede propia y realizó un diseño del espacio considerando factores tales como la relación entre los puestos de trabajo, ciclo de prestación del servicio crediticio, condiciones normativas de ergonomía e iluminación, entre otros aspectos; buscando con ello mejorar las condiciones de atención al asociado y el afianzamiento de la imagen corporativa. El diseño presentado permite la expansión de la cooperativa con respecto a la prestación del servicio de crédito en un tiempo estimado de cinco años.

Durante el primer año de funcionamiento de la entidad en su nueva sede, se ha validado la funcionalidad del diseño planteado y las relaciones establecidas entre las diferentes áreas que prestan el servicio de aporte y crédito. La cooperativa no cuenta con espacio físico necesario para desarrollar las otras actividades que requiere su actividad Multiactiva.

Con relación a la infraestructura tecnológica de equipos y software, la cooperativa realiza un mantenimiento preventivo con personal calificado mediante contrato de prestación de servicios, el cual también incluye la ejecución de acciones correctivas en caso de requerirse.

Calidad

Las líneas de crédito de la cooperativa tienen asignados tiempos de respuesta según el procedimiento establecido y los tiempos de respuesta de las entidades externas asociadas al servicio, de igual manera se han asignado tiempos para las devoluciones de cuotas de aportación al presentarse el retiro de asociados. Actualmente no se realiza un seguimiento al cumplimiento de los tiempos asignados a pesar de que la plataforma tecnológica cuenta con los datos necesarios para la generación de un reporte de tiempos de respuesta a las solicitudes de crédito y devolución de aportes presentadas por los asociados.

8.3.3.1 Guía de Análisis del Componente Gestión y Situación del Servicio de Crédito

Tabla 57. Ficha de Análisis de Gestión y Situación del Servicio de Crédito

VARIABLE	D/F	DM	dm	fm	FM
La Cooperativa presenta las siguientes variables en cuanto al componente de gestión y situación del servicio de crédito:					
Procedimiento del servicio de crédito definido y documentado.	F			X	
Personal cualificado.	F			X	
Infraestructura física para el proceso y necesidad del servicio de crédito.	F			X	
Infraestructura tecnológica ajustada a los requerimientos del servicio de crédito.	F			X	
Tiempo de respuesta asignado a los servicios de crédito.	F			X	
Deficiente seguimiento de los tiempos de respuesta a los servicios de crédito.	D	X			
Ritmo de crecimiento de cartera.	F				X
Incremento de la productividad de los empleados.	F			X	
Planta física acorde para incrementar el volumen de operaciones de crédito.	F			X	
Planta física insuficiente para el desarrollo de nuevas áreas de actividad económica.	D		X		

Fuente: Elaboración propia

8.3.4 Gestión de la Función de Investigación y Desarrollo

La cooperativa no posee dentro de su estructura un área de investigación y desarrollo, a pesar de haber realizado mejoras en el proceso del servicio crediticio y tiempos de respuesta, estas acciones no han obedecido a un procedimiento debidamente establecido, otro factor que ha influido en la falta de acciones de

desarrollo de nuevos productos, ha sido el desconocimiento de las necesidades de los asociados y grupos de influencia de los mismos.

Las investigaciones se han direccionado a ejercicios de monitoreo y comparación de tasas, plazos y cuotas del servicio de crédito.

8.3.4.1 Guía de Análisis del Componente Gestión de la Función de Investigación y Desarrollo

Tabla 58. Ficha de Análisis Gestión de la Función de Investigación y Desarrollo

VARIABLE	D/F	DM	dm	fm	FM
La Cooperativa presenta las siguientes variables en cuanto al componente de gestión de la función de investigación y desarrollo:					
No se realiza un proceso ordenado de investigación y desarrollo en la Cooperativa.	D	X			
Se desconocen nichos de mercado potencial.	D	X			
No se realiza oferta de nuevos servicios.	D		X		

Fuente: Elaboración propia

8.3.5 Gestión del Sistema de Información

La cooperativa tiene claramente definida la clase de información que requieren los diferentes entes de control, la forma, contenido y los tiempos en los cuales se deben reportar, para lo cual tiene establecido cronogramas de reporte; sin embargo el manejo de información y reportes al interior de la organización, dirigidos a los diferentes niveles de decisión no se han precisado, ni se ha establecido el contenido, origen y destino y periodicidad de dichos reportes.

La entidad ha establecido algunos procesos de flujos de información que han mejorado la velocidad en la prestación del servicio y reducción del número de quejas de los asociados, siendo aún necesario sistematizar el proceso de información a nivel general en la entidad.

La difusión de información al interior de las distintas áreas de la cooperativa, así como de los aliados comerciales y miembros del consejo directivo se realiza vía correo electrónico, para lo cual se han establecido correos institucionales, permitiendo identificar la procedencia de cada área y la importancia de los mismos.

Al interior de la entidad se realizan diferentes tipos de reuniones, dependiendo del nivel de decisión, es así como el Consejo de Administración y la Junta de

Vigilancia se reúnen cada tres meses y los comités designados se reúnen cada mes, estas reuniones se documentan por medio de actas con orden consecutivo y cronológico y con un contenido previamente establecido según el orden del día; las reuniones de dirección de Gerencia y áreas no presentan un rigurosidad en la periodicidad ni se documentan, generándose compromisos verbales.

En la cooperativa no se ha definido un cargo a nivel general o por área responsable de la administración del sistema de información de la entidad, por tanto no se ha establecido de manera precisa un medio de comunicación integral ni una normalización del sistema de archivo que obedezca a las necesidades actuales de la organización, falta definir aspectos tales como la custodia de documentos, tablas de retención, manejo de archivos históricos y de gestión. Bajo estas circunstancias se requiere de un levantamiento del procedimiento de administración de archivo y comunicaciones para establecer si se requiere de la implementación de recursos tecnológicos para el manejo de la información.

8.3.5.1 Guía de Análisis del Componente Gestión del Sistema de Información

Tabla 59. Ficha de Análisis Gestión del Sistema de Información

VARIABLE	D/F	DM	dm	fm	FM
La Cooperativa presenta las siguientes variables en cuanto al componente de gestión del sistema de información:					
Ausencia de normalización de la información.	D		X		
Empleo de medios electrónicos para la difusión de información.	F			X	
Falta asignación de personas responsables para el manejo de documentación.	D		X		

Fuente: Elaboración propia

8.3.6 Gestión del Recurso Humano

Calidad y Cantidad

La cooperativa cuenta con un recurso humano competente para el alcance de los objetivos propuestos por el área de dirección, se ha logrado garantizar por medio de la capacitación y formación la obtención de los conocimientos básicos requeridos, siendo aún posible elevar el nivel de competencias. El proceso formativo ha sido acorde en el tiempo con el ritmo de evolución y crecimiento presentado por la entidad en los últimos años.

La cooperativa actualmente funciona con un total de diez (10) empleados, encontrándose por debajo del total de la planta de empleados propuesta, la cual

es de trece (13) cargos, esta situación si bien no afecta la prestación del servicio de crédito, pudiendo incluso elevar el número de operaciones sin incrementar el número de empleados; considerando que los cargos vacantes están relacionados con el área comercial y financiera de la entidad, se dificulta el logro de metas asociadas a los planes establecidos por la dirección.

Clima de Trabajo y Salud Ocupacional

La entidad ha establecido como política un proceso de vinculación del personal ajustado a la ley laboral, con el reconocimiento de todas sus prestaciones sociales, seguridad social, parafiscales y con asignaciones salariales por encima del salario mínimo mensual legal vigente. A pesar de cumplir con los aspectos legales básicos se presentan deficiencias en la gestión de administración del personal, al no apropiarse instrumentos tales como seguridad industrial, reglamento interno de trabajo, programa de beneficios sociales.

la cooperativa posee un buen clima laboral, las relaciones entre los empleados se manejan en términos cordiales, existe una aceptación de normas, políticas y responsabilidades asignadas, además de la adopción de códigos de comportamiento propios de grupo que facilitan las relaciones interpersonales; se tiene como particularidad que la comunicación ascendente en la organización se ha establecido de manera formal mediante informes u oficios, mientras la comunicación entre niveles de igual categoría y niveles descendentes se realiza de forma verbal.

La organización brinda diferentes espacios de participación con sus empleados, permitiendo la reunión al interior de las áreas, a nivel de dirección y Gerencia, donde se discuten temas relacionados con el funcionamiento de la entidad, como la aplicación de nuevas disposiciones legales, políticas, requerimientos de entes de control, establecimiento de metas, resolución de conflictos, entre otros. Las opiniones presentadas por los empleados en sus diferentes niveles, son tenidas en cuenta y se evalúan de acuerdo a su pertinencia. Además de los espacios asociados a temas de carácter laboral se establecen al interior de la organización la realización de actividades lúdicas.

Como se manifestó anteriormente en el diseño de oficinas recientemente realizado por la entidad se consideraron aspectos tales como: luminosidad, ergonomía, áreas de circulación, que garantizaran el desarrollo de las actividades laborales reduciendo al máximo la presencia de problemas de la salud ocupacional en sus empleados, lo cual ha permitido que no evidencien casos de ausentismo asociados a estos aspectos.

La sede principal de la cooperativa se encuentra localizada en el segundo piso de un edificio de oficinas, se han presentado situaciones administrativas en el edificio, mediante la toma de decisiones que afectan las condiciones de seguridad de las

personas que hacen uso del inmueble, entre ellas los empleados y asociados de la cooperativa.

La entidad no ha adoptado protocolos de seguridad al interior de sus oficinas, se desconoce el estado y uso de los elementos de seguridad, rutas de evacuación y practica de simulacros al interior del edificio.

Administración de Personal

El proceso de selección de personal a ingresar a la cooperativa se encuentra establecido en el manual de procesos y procedimientos, se consideran los perfiles y características establecidos en los manuales de funciones, las cuales son evaluadas de manera externa por personal calificado, el proceso se complementa mediante entrevistas realizadas por la Gerencia y Jefe de Área correspondiente, quien a su vez practica las pruebas de conocimiento. El establecimiento de este proceso ha presentado resultados satisfactorios, reduciendo la rotación del personal.

También se tiene establecido un procedimiento de inducción al personal que ingresa a la entidad, con respecto a elementos de carácter general en la cooperativa, como marco normativo y legal, naturaleza de la entidad, principios y valores cooperativos, órganos de dirección y control; con respecto a los temas específicos del cargo como funciones y responsabilidades, se realiza un acompañamiento en el primer mes en el cual se evalúa el desempeño del empleado por el director de área, una vez cumplido el periodo de prueba se realiza una evaluación final para determinar si se da continuidad o no.

Las asignaciones salariales en la cooperativa se establecen de acuerdo a una escala salarial de cargos aprobada por el Consejo de Administración, la cual guarda coherencia con los niveles de responsabilidad asignados. Las asignaciones salariales de la entidad son similares a las de las cooperativas del sector multiactivo del mismo nivel.

No se encuentra establecido un programa de capacitación y formación de personal, que permita que los funcionarios alcancen el nivel de competencia ideal establecido por la cooperativa; a pesar de ello se han adelantado acciones de capacitación y formación al interior de la institución, incentivando a los empleados para iniciar procesos de formación profesional, mediante el otorgamiento de tiempos y pago se cursos de capacitación.

8.3.6.1 Guía de Análisis del Componente Gestión del Recurso Humano

Tabla 60. Ficha de Análisis Gestión del Recurso Humano

VARIABLE	D/F	DM	dm	fm	FM
La Cooperativa presenta las siguientes variables en cuanto al componente de gestión del recurso humano:					
Cantidad y calidad del personal acorde a los requerimientos de la Cooperativa.	F			X	
Falta divulgación de programas de seguridad industrial, reglamento interno de trabajo, beneficios sociales, formación y capacitación.	D		X		
Existen espacios de participación para los empleados.	F			X	
Espacio físico acorde a las normas de salud ocupacional.	F			X	
Procesos de selección definidos.	F			X	
Asignación salarial definida.	F			X	
Nivel de formación requerido sin definir.	D		X		
Se ejecutan actividades de formación y capacitación.	F			X	

Fuente: Elaboración propia

8.4 MATRIZ INTEGRADA DE SITUACIÓN INTERNA

Tabla 61. Matriz integrada de situación Interna

VARIABLES CLAVE	SITUACIÓN ACTUAL	IMPACTO SOBRE EL GRUPO (F/D)
1. Ausencia de planificación a largo plazo.	La cooperativa no realiza procesos de planificación a largo plazo, es así como carece de elementos esenciales tales como misión y visión; se desconocen las condiciones del entorno y al interior de la empresa y no se establecen objetivos, metas y estrategias a largo plazo, lo cual la hace vulnerable.	D
2. Estructura organizacional definida.	La cooperativa tiene definido con claridad la estructura organizacional requerida para su funcionamiento, la cual se encuentra acorde a los requerimientos del servicio prestado. La estructura que presenta la entidad se encuentra organizada jerárquicamente y el número de empleados permite incrementar incluso el número de operaciones crediticias.	F
3. Comités de apoyo constituidos.	La entidad ha establecido comités de apoyo para garantizar el óptimo funcionamiento de la cooperativa tanto en los aspectos asociados a la prestación de servicios crediticios, como las actividades de dirección y asistencia social al asociado.	F
4. Estructura para la toma de decisiones claramente definida.	En la cooperativa cuenta con una estructura jerárquica claramente definida y la toma de decisiones se realiza de acuerdo a los diferentes niveles de responsabilidad, lo cual ha garantizado el seguimiento de directrices a largo plazo y el normal funcionamiento de la entidad.	F
5. Estilo de dirección democrático.	La cooperativa presenta un estilo de dirección democrático, el cual se encuentra muy asociado a la doctrina de este tipo de organizaciones, esta situación promueve la participación y el desarrollo de los empleados en los diferentes procesos	F

	adelantados por la entidad.	
6. Toma de decisiones funcionales.	La cooperativa ha desarrollado capacidades para la toma de decisiones oportunas con respecto al funcionamiento de la organización en todos sus niveles, lo cual se ha reflejado en la obtención de resultados positivos a nivel comercial.	F
7. Grupo de dirección interdisciplinario.	La formación profesional del grupo de dirección de la cooperativa es interdisciplinaria y se encuentran integrantes con formación a nivel profesional y de posgrado, con posibilidad de concebir y ejecutar procesos de planificación a largo plazo.	F
8. Sistema de evaluación y control inexistente.	La organización no posee un sistema de evaluación y control estructurado que permita conocer el desempeño de la entidad a nivel general y tomar los correctivos necesarios, se presentan algunos controles puntuales en diferentes aspectos.	D
9. Control al cumplimiento de aspectos legales.	La entidad cooperativa guarda especial atención y control a los aspectos legales asociados al desempeño de la cooperativa, se hace seguimiento a la legislación del sector y el impacto en la organización, lo cual ha permitido la toma de medidas correctivas.	F
10. Débil comunicación en la organización.	La entidad no cuenta con medios formales de comunicación a nivel externo e interno, incumpliendo con las disposiciones impartidas por los diferentes niveles.	D
11. Bajo capital propio de trabajo.	El bajo nivel de los aportes establecido por la cooperativa a sus asociados y la reducida base social que presenta, no ha permitido consolidar un capital propio de trabajo suficiente para apalancar las operaciones realizadas.	D
12. Fortalecimiento de los estados financieros.	Los estados financieros reportados por la cooperativa en los últimos años se han presentado favorables y han generado confianza para la captación de recursos provenientes de entidades financieras e inversionistas externos.	F
13. Vinculación de nuevos	En los últimos años la consolidación de la imagen de	F

asociados.	la cooperativa y la presencia en diferentes regiones del país ha brindado condiciones propicias para la vinculación de nuevos asociados, permitiendo incluso incursionar en el nicho de la población económicamente activa.	
14. Desconocimiento del nicho de mercado y su segmentación.	La cooperativa muestra un desconocimiento de su nicho de mercado y la segmentación del mismo, por tanto se ve limitada para presentar estrategias de penetración y desarrollo de nuevos productos, de acuerdo a las necesidades de su nicho de mercado potencial.	D
15. Concentración de la base social en una sola entidad.	La cooperativa tiene concentrada el 46,64% de su base social en el Instituto de los Seguros Sociales I.S.S., presentándose una gran dependencia de las decisiones que se puedan tomar con respecto a esta entidad. Esta concentración coincide con la concentración de los créditos solicitados y el monto de la cartera.	D
16. Fuerza comercial establecida mediante alianzas con entidades jurídicas.	La entidad ha establecido alianzas con entidades jurídicas que realizan la comercialización de sus productos en diferentes zonas del país, esta situación le ha permitido incrementar la base social, el número de operaciones crediticias y el acercamiento de la entidad con los usuarios.	F
17. Procedimiento del servicio de crédito definido y documentado.	La cooperativa ha adelantado procesos tendientes a definir y documentar el proceso de crédito, buscando la racionalización de los servicios prestados, lo cual se ha podido evidenciar en la reducción de tiempos de respuesta a los servicios solicitados por los asociados.	F
18. Deficiente seguimiento de los tiempos de respuesta a los servicios de crédito.	Uno de los aspectos más importantes en la prestación de los servicios de crédito es el tiempo de respuesta al asociado, en este aspecto la entidad ha logrado obtener mejoras considerables, sin embargo no se han establecido acciones para realizar el seguimiento a este ítem.	D
19. Ritmo de crecimiento de cartera.	En los últimos años la cooperativa ha logrado presentar un incremento del 25.29% en los créditos	F

	de colocación y presenta una tendencia de crecimiento positiva para el presente año, estos resultados se han logrado sin necesidad de incrementar el número de empleados.	
20. No se realiza oferta de nuevos servicios.	El desconocimiento del nicho de mercado y la ausencia de un área encargada de las actividades de investigación y desarrollo genera que la cooperativa muestre una pobre desempeño en el desarrollo de nuevos productos.	D
21. Falta asignación de personas responsables para el manejo documental.	El manejo de la documentación relacionada con la cooperativa, no presenta un manejo adecuado, no hay personas responsables para desarrollar las actividades de registro y archivo de la información.	D
22. Falta divulgación de programas de seguridad industrial, reglamento interno de trabajo, beneficios sociales, formación y capacitación.	Los empleados de la cooperativa no cuentan con planes complementarios tales como: programas de seguridad industrial, reglamento interno de trabajo, beneficios sociales, formación y capacitación, afectando el desarrollo integral de los empleados.	D

Fuente: Elaboración propia

9. DOFA

El análisis DOFA es una herramienta que permita realizar un cruce entre las variables de los análisis externos e internos para la contextualización en la generación de estrategias de acuerdo a las Fortalezas y Debilidades en el aspecto interno, al igual que las Oportunidades y Amenazas desde lo externo. El autor principal de esta herramienta es Igor Ansoff (1970); a partir de su propuesta se han desarrollado múltiples modelos, pero en esencia todos parten del análisis FODA (desde su conceptualizado diversa desde el idioma donde se interprete).

En este capítulo se enfocara específicamente del diseño de las estrategias de la Cooperativa, donde la estrategia le permite al desarrollo de los procesos organizacionales una consolidación estructural desde el posicionamiento de indicadores de gestión que permitan el posicionamiento de diversas apuestas. Las estrategias se pueden proyectar y estructurar en segmentos de tiempo corto, mediano y largo plazo partiendo desde la orientación del alcance, desde el mismo contexto existen estrategias defensivas, ofensivas, de supervivencia y adaptativas.

Las estrategias deben tener una trascendencia en impacto y consolidación de acuerdo a las necesidades de la organización en el contexto que responda a las premisas del entorno, la dinámica interna, las relaciones con los grupos de interés, permitiendo desde la estrategia la consolidación de patrones organizacionales.

El análisis DOFA que se presenta a continuación parte de la consolidación de la matriz integrada del análisis interno y de la matriz integrada del análisis externo, siendo las variables claves seleccionadas entre los investigadores y el equipo directivo de la Cooperativa.

9.1 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) es un instrumento que permite a la gerencia evaluar la información del entorno y sus distintas dimensiones, realizando un listado de factores externos clave los cuales serán objeto de asignación de un peso porcentual de acuerdo a su grado de importancia con relación a los otros factores evaluados, posteriormente se califica la respuesta de las estrategias actuales de la organización a cada uno de los factores, obteniendo el peso ponderado total para la cooperativa.

Tabla 62. Matriz evaluación factores externos (MEFE)

PONDERACIÓN	Poco Importante	0.0		
	Muy Importante	1.0		
IMPACTO	Amenaza Mayor	1	Oportunidad Mayor	4
	Amenaza Menor	2	Oportunidad Menor	3
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO		IMPACTO	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
Infraestructura de servicios.	7%	0,07	4	0,28
Desarrollo urbano.	7%	0,07	4	0,28
Tendencia mundial cultural.	2%	0,02	3	0,06
Vivienda.	2%	0,02	3	0,06
Cobertura en Sistema de Seguridad Social (salud y pensión).	9%	0,09	4	0,36
Distribución por rango de edades.	5%	0,05	4	0,2
Recuperación ambiental.	1%	0,01	3	0,03
Economía mundial.	4%	0,04	3	0,12
Sector solidario en Colombia.	9%	0,09	4	0,36
Ley 79 de 1988.	2%	0,02	3	0,06
Ley 454 de 1998.	2%	0,02	3	0,06
Tics en los hogares colombianos.	5%	0,05	4	0,2
SUBTOTAL	55%	0,55		2,07
AMENAZAS				
Regiones naturales.	2%	0,02	2	0,04
Mercado laboral.	9%	0,09	1	0,09
Percepción de pobreza.	4%	0,04	1	0,04
Evolución de la economía colombiana.	7%	0,07	1	0,07
Finanzas publicas colombianas.	3%	0,03	2	0,06
Ley 1527 de 2012.	9%	0,09	1	0,09
Presencia de grupos armados.	4%	0,04	1	0,04
Desarrollo e innovación tecnológica en el sector de servicios.	7%	0,07	1	0,07
SUBTOTAL	45%	0,45		0,5
TOTAL	100%	1		2,57

Fuente: Elaboración propia

El resultado obtenido en el peso ponderado de la matriz es cercano al 2,5, lo cual nos indica que la organización cooperativa se encuentra en un entorno que brinda tanto oportunidades como amenazas. Si bien existen un gran número de factores que brindan oportunidades a la cooperativa, estos no son ampliamente aprovechados, con respecto a los factores de amenaza, se observa un fuerte impacto de los mismos por el bajo nivel de control que puede tener la cooperativa para contrarrestarlos.

9.2 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

La matriz de evaluación de los factores internos (EFI) permite a la gerencia evaluar la información del interna y sus distintas áreas funcionales, realizando un listado de factores internos claves (se requiere tanto fortalezas como debilidades más significativas), los cuales serán objeto de asignación de un peso porcentual de acuerdo a su grado de importancia con relación a los otros factores evaluados, posteriormente se califica la respuesta del grupo a las estrategias actuales de la organización, obteniendo el peso ponderado total para la cooperativa.

Tabla 63. Matriz evaluación factores internos (MEFI)

PONDERACIÓN	Poco Importante	0.0		
	Muy Importante	1.0		
IMPACTO	Debilidad Mayor	1	Fortaleza Mayor	4
	Debilidad Menor	2	Fortaleza Menor	3
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO		IMPACTO	PESO PONDERADO
FORTALEZAS				
Estructura organizacional definida.	7%	0,07	4	0,28
Comités de apoyo constituidos.	2%	0,02	3	0,06
Estructura para la toma de decisiones claramente definida.	4%	0,04	4	0,16
Estilo de dirección democrático.	4%	0,04	4	0,16
Toma de decisiones funcionales.	2%	0,02	3	0,06
Grupo de dirección interdisciplinario.	8%	0,08	4	0,32
Control al cumplimiento de aspectos legales.	2%	0,02	3	0,06
Fortalecimiento de los estados financieros.	6%	0,06	4	0,24
Vinculación de nuevos asociados.	7%	0,07	4	0,28
Fuerza comercial establecida mediante alianzas con entidades jurídicas.	3%	0,03	3	0,09
Procedimiento del servicio de crédito definido y documentado.	2%	0,02	3	0,06
Ritmo de crecimiento de cartera.	8%	0,08	4	0,32
SUBTOTAL	55%	0,55		2,09
DEBILIDADES				
Ausencia de planificación a largo plazo.	8%	0,08	1	0,11
Sistema de evaluación y control inexistente.	3%	0,03	2	0,12
Débil comunicación en la organización.	3%	0,03	2	0,12
Bajo capital propio de trabajo.	8%	0,08	1	0,08
Desconocimiento del nicho de mercado y su segmentación.	7%	0,07	1	0,09
Concentración de la base social en una sola entidad.	7%	0,07	1	0,12
Deficiente seguimiento de los tiempos de respuesta a los servicios de crédito.	5%	0,05	1	0,06
No se realiza oferta de nuevos servicios.	2%	0,02	2	0,04

Falta asignación de personas responsables para el manejo documental.	1%	0,01	2	0,05
Falta divulgación de programas de seguridad industrial, reglamento interno de trabajo, beneficios sociales, formación y capacitación.	1%	0,01	2	0,05
SUBTOTAL	45%	0,45		0,84
TOTAL	100%	1,00		2,93

Fuente: Elaboración propia

El resultado obtenido en el peso ponderado de la matriz es superior al 2,5, lo cual nos indica que la organización está empleando las fortalezas significativas. La cooperativa muestra un alto grado de aprovechamiento de sus fortalezas y no evidencia pérdida de valor empresarial, las debilidades no impactan considerablemente su funcionamiento y son susceptibles de mejora.

9.3 MATRIZ DOFA

La matriz DOFA es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los equipos directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias, la estrategia de fortalezas y oportunidades (FO), la estrategia de fortalezas y amenazas (FA), la estrategia de debilidades y oportunidades (DO) y la estrategia de debilidades y amenazas (DA):

- La estrategia FO usa las fortalezas internas de la organización para aprovechar las ventajas que brindan las oportunidades externas.
- La estrategia FA aprovecha las fortalezas de la organización para evitar o disminuir las repercusiones e impactos de las amenazas externas.
- La estrategia DO busca superar las debilidades externas aprovechando las oportunidades externas.
- Las estrategias DA son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Tabla 64. Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Estructura organizacional definida. 2. Comités de apoyo constituidos. 3. Estructura para la toma de decisiones claramente definida. 4. Estilo de dirección democrático. 5. Toma de decisiones funcionales. 6. Grupo de dirección interdisciplinario. 7. Control al cumplimiento de aspectos legales. 8. Fortalecimiento de los estados financieros. 9. Vinculación de nuevos asociados. 10. Fuerza comercial establecida mediante alianzas con entidades jurídicas. 11. Procedimiento del servicio de crédito definido y documentado. 12. Ritmo de crecimiento de cartera.	1. Ausencia de planificación a largo plazo. 2. Sistema de evaluación y control inexistente. 3. Débil comunicación en la organización. 4. Bajo capital propio de trabajo. 5. Desconocimiento del nicho de mercado y su segmentación. 6. Concentración de la base social en una sola entidad. 7. Deficiente seguimiento de los tiempos de respuesta a los servicios de crédito. 8. No se realiza oferta de nuevos servicios. 9. Falta asignación de personas responsables para el manejo documental. 10. Falta divulgación de programas de seguridad industrial, reglamento interno de trabajo, beneficios sociales, formación y capacitación.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS F.O.	ESTRATEGIAS D.O.
1. Infraestructura de servicios. 2. Desarrollo urbano. 3. Tendencia mundial cultural. 4. Vivienda. 5. Cobertura en Sistema de Seguridad Social (salud y pensión). 6. Distribución por rango de edades. 7. Recuperación ambiental. 8. Economía mundial. 9. Sector solidario en Colombia. 10. Ley 79 de 1988. 11. Ley 454 de 1998. 12. Tics en los hogares colombianos.	1. (F8-F9-F12, O9) Fortalecer la imagen institucional cooperativa, para la vinculación de nuevos asociados e inversionistas. 2. (F8-F9-F10, O1-O2) Incrementar en la presencia de la cooperativa en el mercado nacional, con oferta de servicios en las principales ciudades del país. 3. (F8-F9-F12, O5-O6) Incrementar la base social actual y potenciar la oferta de servicios de la cooperativa. 4. (F7-F5, O10-O11) Adecuar los procesos y procedimientos de la cooperativa de acuerdo a los ajustes normativos requeridos. 5. (F10-F11, O12) Aprovechar las tecnologías de información y comunicaciones al alcance de la cooperativa para la oferta de servicios.	1. (D2, O10-O11) Definir políticas de evaluación y control en los procesos y procedimientos institucionales de acuerdo al marco normativo. 2. (D5-D8, O2-O5-O6) Identificar los nichos de mercado existentes para la oferta de nuevos servicios. 3. (D6-D8, O5-O6) Desarrollar nuevos mercados en el sistema pensional y población laboral activa. 4. (D1, O9) Potenciar las oportunidades actuales del sector en beneficio del desarrollo de la cooperativa. 5. (D7-D8, O12) Aprovechar la tecnología para mejorar la oportunidad de los servicios ofertados.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS F.A.	ESTRATEGIAS D.A.
1. Regiones naturales. 2. Mercado laboral. 3. Percepción de pobreza. 4. Evolución de la economía colombiana. 5. Finanzas publicas colombianas. 6. Ley 1527 de 2012. 7. Presencia de grupos armados. 8. Desarrollo e innovación tecnológica en el sector de servicios.	1. (F6, A4) Fortalecer el pensamiento estratégico en todos los niveles de la institución. 2. (F1-F6, A6) Desarrollo de nuevos productos de acuerdo a las nuevas condiciones del mercado financiero. 3. (F10, A8) Fortalecer la relación entre la cooperativa y el asociado, para mejorar el desarrollo en la oferta y prestación de servicios. 4. (F5, A2) Establecer políticas de administración del riesgo en los servicios ofertados.	1. (D7-D8-D9, A8) Apropiar la tecnología al alcance de la institución para mejorar los procedimientos y servicios ofertados. 2. (D1-D5-D8, A6-A8) Fortalecer como elemento diferenciador valor agregado social en la institución. 3. (D3, A8) Establecer canales de comunicación internos y externos, empleando los recursos tecnológicos disponibles. 4. (D4, A4) Articular una planificación financiera que permita obtener beneficios de las oportunidades del mercado financiero para incrementar el capital de trabajo institucional.

Fuente: Elaboración propia

10. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO COOPERATIVA COOPSERVIANDINA

10.1 VISIÓN

La visión revela el futuro de la institución cooperativa; expresa un acercamiento al futuro deseado y las nuevas condiciones que se quieren construir mediante la acción de la institución. La visión responde a los sueños, valores y creencias de la institución. La visión se define como un proceso dinámico que varía a través del tiempo dependiendo del cambio de las condiciones externas e internas.

10.1.1 Construcción de la Visión

A continuación definimos los componentes que contendrá la visión propuesta, definiendo para ello siete puntos de construcción.

Tabla 65. Puntos de Construcción Visión

PUNTOS DE CONSTRUCCIÓN	PROPUESTA
1. Situación presente de la cooperativa y su entorno.	Cooperativa Multiactiva de servicios dedicada a atender un nicho de mercado (pensionados), mediante la oferta de servicios de aporte y crédito, sin generar vínculos de pertenencia, con una concentración de poder ejercida por un pequeño grupo de dirección. Sector de intermediación altamente competitivo, mayor rigurosidad de organismos de control y vigilancia, normatividad legal en ajuste permanente y mercado demandante más exigente.
2. Elementos del pasado.	Concepción de un grupo de socios fundadores, como dueños de la institución, conformando una cultura de socio - usuario y no socio – propietario, con baja relación aporte – crédito, bajo nivel de educación cooperativa a su base social y baja participación democrática.
3. Futuro.	Mercado de intermediación financiera, regulado y controlado por el estado, sector competitivo con requerimiento de mejora integral de los servicios en tecnologías, costos, oportunidad y diversidad.
4. Imaginar la cooperativa a largo plazo.	Ser reconocida como una entidad cooperativa donde prime el desarrollo integral del ser humano, respetando los principios y valores del sector solidario, con alto nivel de desempeño y óptima retribución de los beneficios sociales a sus asociados.
5. Elaborar la estrategia.	Mediante la educación interiorizar en los asociados, directivos, colaboradores, inversionistas y proveedores los principios solidarios propuestos.

	• Identificación y consolidación de los grupos de colaboradores que garanticen la efectiva transmisión y formación integral en la dinámica solidaria. • Generando beneficios sociales que permitan el desarrollo integral de las familias de los asociados, directivos y colaboradores.
6. Prever los obstáculos.	• Unificar el modelo de desarrollo propuesto. • Capacidad de empoderamiento de la base social. • Reacción de los competidores del sector. • Rompimiento de la cultura actual de socio – usuario, empleado – colaborador.
7. Concebir la arquitectura del cambio.	Construyendo un proceso de planeación participativa.

Fuente: Elaboración propia

10.1.2 Visión Propuesta

COOPSERVIANDINA será reconocida a nivel nacional en el año 2020, como una cooperativa multiactiva con un modelo solidario incluyente para los colombianos con menos ingresos. Altos niveles de calidad y eficiencia serán demostrables con los excedentes necesarios para retribuir con beneficios sociales a nuestra comunidad cooperativa.

10.2 MISIÓN

Para Zabala (2005), entendiendo a las cooperativas y demás formas asociativas y solidarias de propiedad como componentes de un sistema empresarial que mantiene su centro de atención en el desarrollo de los seres humanos, pero que tiene que combinar esos propósitos con los de la responsabilidad social y la rentabilidad económica, la misión en estas empresas manifiesta una integralidad de formaciones doctrinarias, valores humanos y preocupación por la sobrevivencia económica.

10.2.1 Misión Actual

La Cooperativa COOPSERVIANDINA Contribuirá al desarrollo integral de la sociedad donde prevalezca los principios de la filosofía solidaria, teniendo como eje central el desarrollo económico y social priorizando nuestros esfuerzos a los pensionados de la clase media y sectores populares teniendo como referencia el territorio nacional y donde estará presente en su orientación y actuación la Honestidad, responsabilidad, libertad, respeto, lealtad, justicia, compromiso, equidad y cooperación.

10.2.2 Construcción de la Misión

A continuación definimos los componentes que contendrá la misión propuesta, definiendo para ello ocho puntos de construcción.

Tabla 66. Puntos de Construcción Misión.

PUNTOS DE CONSTRUCCIÓN	PROPUESTA
1. Filosofía, principios y valores.	Formación integral de los grupos de interés de la cooperativa, bajo los principios solidarios y donde primen los valores de: responsabilidad, democracia, equidad, solidaridad, honestidad y preocupación por los demás.
2. Productos y servicios.	• Aportes sociales. • Crédito. • Microcrédito para el fortalecimiento productivo. • Previsión y aseguramiento social. • Mercadeo.
3. Usuarios y clientes.	• Pensionados del sector público y privado. • Empleados activos de empresas públicas y privadas.
4. Mercado meta.	Núcleo familiar del asociado.
5. Conocimiento y tecnología.	Conocimiento de las necesidades de los asociados y cooperativas del sector. Interacción virtual con el asociado y herramienta tecnológica de gestión y consolidación integral de los procesos.
6. Grupos de interés de la cooperativa.	• Asociados y núcleo familiar. • Colaboradores. • Directivos. • Cooperativas del sector identificadas con los propósitos institucionales.
7. Responsabilidad social.	Coherencia de los valores cooperativos y respeto de los recursos medioambientales en el desarrollo de la actividad.
8. Imagen pública.	Entidad seria, responsable y comprometida con el desarrollo social del asociado.

Fuente: Elaboración propia

10.2.3 Misión Propuesta

COOPSERVIANDINA es una entidad multiactiva del sector cooperativo que contribuye a la construcción de un modelo de sociedad solidario, sostenible y armónico priorizando nuestros esfuerzos en los grupos poblacionales con menos ingresos. En la labor desarrollada en todo el territorio nacional prevalece la honradez, responsabilidad, solidaridad y desarrollo integral de nuestros asociados y sus familias mediante el aprovechamiento eficiente de los recursos económicos, humanos, tecnológicos y físicos, con un enfoque a la aplicación y práctica de los principios cooperativos.

10.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos se encuentran relacionados con la supervivencia de la cooperativa en el largo plazo y la retribución de beneficios sociales dentro de los campos del desarrollo, la calidad, el mercadeo, la innovación, financiero y de responsabilidad social.

Objetivo de Desarrollo

Fortalecer el posicionamiento de la cooperativa a nivel nacional como una entidad solidaria promotora del desarrollo integral, mediante la construcción de un pensamiento participativo donde confluyan los intereses de los asociados, colaboradores e inversionistas.

Objetivo de Calidad

Mejorar las características de los servicios ofrecidos en términos de oportunidad, eficiencia y acceso a los asociados, apropiando los recursos físicos, humanos y tecnológicos disponibles.

Objetivo de Mercadeo

Ampliar la base social de la cooperativa, mediante la oferta de servicios sostenibles que satisfagan las necesidades de los potenciales nichos de mercado.

Objetivo de Innovación

Potenciar el uso de las herramientas tecnológicas para realizar operaciones transaccionales entre la cooperativa y los asociados.

Objetivo Financiero

Fortalecer el capital social institucional de la cooperativa, mediante el incremento del patrimonio, la generación de excedentes y la disminución de los costos financieros.

Objetivo de Responsabilidad Social

Construir tejido social a través de la satisfacción de las necesidades de los asociados, colaboradores y la estabilidad socioeconómica de las familias.

10.4 ESTRATEGIAS DE LA COOPERATIVA

Las estrategias son un plan general de acción que permitirá a la cooperativa el alcance de los objetivos propuestos.

Estrategias de Desarrollo

- Difundir mediante los programas educativos el pensamiento cooperativo participativo entre los asociados a través de líderes agrupados por capítulos regionales.
- Participar activamente en los organismos gremiales del sector solidario.
- Apoyarse en los aliados estratégicos para fortalecer la presencia institucional en las diferentes regiones del país.

Estrategias de Calidad

- Revisar y ajustar los procesos y procedimientos actuales según los nuevos requerimientos legales y de servicio de los asociados.
- Evaluar la plataforma tecnológica actual de acuerdo a las necesidades del servicio actual y futuro de la cooperativa.
- Capacitar el grupo de colaboradores para el cumplimiento de los retos organizacionales propuestos de acuerdo a sus competencias.

Estrategias de Mercadeo

- Identificar los potenciales nichos de mercado de la cooperativa.
- Vincular al asociado como parte activa en el desarrollo de los servicios ofertados.
- Construir una oferta de servicios que permita apreciar las bondades y beneficios del proyecto cooperativo COOPSERVIANDINA.

Estrategias de Innovación

- Establecer un canal comunicación efectivo y confiable con el asociado, que permita el fortalecimiento de servicios, mediante la apropiación de las tecnologías de la información y comunicación (TICS).
- Promover el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TICS).

Estrategias Financieras

- Constituir el capital institucional mediante el establecimiento de una cuota de membresía.
- Incrementar el número de asociados vinculados a la cooperativa.
- Promocionar el incremento del valor aportado por encima del monto mínimo estatutario.
- Definir los costos financieros bajo los cuales se gestionarán los recursos económicos para apalancar las operaciones de la cooperativa.
- Racionalizar los costos y gastos operacionales que permitan la generación de excedentes cooperativos.

Estrategias de Responsabilidad Social

- Fomentar en los asociados el uso racional de los servicios ofrecidos por la cooperativa.
- Generar líneas de desarrollo económico para beneficio de los grupos familiares.
- Desarrollar campañas de sensibilización que fomenten la apropiación de los valores solidarios.
- Apoyando iniciativas de desarrollo local relacionadas con la responsabilidad social.

Tabla 67.Objetivos Estratégicos Vs Estrategias

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
Fortalecer el posicionamiento de la cooperativa a nivel nacional como una entidad solidaria promotora del desarrollo integral, mediante la construcción de un pensamiento participativo donde confluyan los intereses de los asociados, colaboradores e inversionistas.	• Difundir mediante los programas educativos el pensamiento cooperativo participativo entre los asociados a través de líderes agrupados por capítulos regionales. • Participar activamente en los organismos gremiales del sector solidario. • Apoyarse en los aliados estratégicos para fortalecer la presencia institucional en las diferentes regiones del país.

Mejorar las características de los servicios ofrecidos en términos de oportunidad, eficiencia y acceso a los asociados, apropiando los recursos físicos, humanos y tecnológicos disponibles.	• Revisar y ajustar los procesos y procedimientos actuales según los nuevos requerimientos legales y de servicio de los asociados. • Evaluar la plataforma tecnológica actual de acuerdo a las necesidades del servicio actual y futuro de la cooperativa. • Capacitar el grupo de colaboradores para el cumplimiento de los retos organizacionales propuestos de acuerdo a sus competencias.
Ampliar la base social de la cooperativa, mediante la oferta de servicios sostenibles que satisfagan las necesidades de los potenciales nichos de mercado.	• Identificar los potenciales nichos de mercado de la cooperativa. • Vincular al asociado como parte activa en el desarrollo de los servicios ofertados. • Construir una oferta de servicios que permita apreciar las bondades y beneficios del proyecto cooperativo COOPSERVIANDINA.
Potenciar el uso de las herramientas tecnológicas para realizar operaciones transaccionales entre la cooperativa y los asociados.	• Establecer un canal comunicación efectivo y confiable con el asociado, que permita el fortalecimiento de servicios, mediante la apropiación de las tecnologías de la información y comunicación (TICS). • Promover el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TICS).
Fortalecer el capital social institucional de la cooperativa, mediante el incremento del patrimonio, la generación de excedentes y la disminución de los costos financieros.	• Constituir el capital institucional mediante el establecimiento de una cuota de membresía. • Incrementar el número de asociados vinculados a la cooperativa. • Promocionar el incremento del valor aportado por encima del monto mínimo estatutario. • Definir los costos financieros bajo los cuales se gestionarán los recursos económicos para apalancar las operaciones de la cooperativa. • Racionalizar los costos y gastos operacionales que permitan la generación de excedentes cooperativos.

Construir tejido social a través de la satisfacción de las necesidades de los asociados, colaboradores y la estabilidad socioeconómica de las familias.	• Fomentar en los asociados el uso racional de los servicios ofrecidos por la cooperativa. • Generar líneas de desarrollo económico para beneficio de los grupos familiares. • Desarrollar campañas de sensibilización que fomenten la apropiación de los valores solidarios. • Apoyar iniciativas de desarrollo local relacionadas con la responsabilidad social.
--	---

Fuente: Elaboración propia

10.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Una vez se definen las estrategias para el logro de los objetivos estratégicos cooperativos y el cumplimiento de la misión, se debe evaluar y proponer una estructura organizacional formal que responda a dichas necesidades.

La Cooperativa Multiactiva de Servicios COOPSERVIANDINA presenta una estructura organizacional establecida por un marco normativo definiendo en los estatutos los niveles de dirección y control. La propuesta de ajuste al organigrama existente por tanto será realizada en el nivel ejecutivo encabezado por la Gerencia y seguida por las direcciones financiera y administrativa, crédito y cartera, comercial y social.

A nivel de dirección y control y de acuerdo al marco normativo y estatutario se encuentran los siguientes cuerpos de dirección:

La Asamblea General: Es la máxima autoridad, define el objeto social de la cooperativa, sus decisiones son de obligatorio cumplimiento, está conformada por los asociados de la cooperativa representada por 20 delegados nombrados para un periodo de tres (3) años.

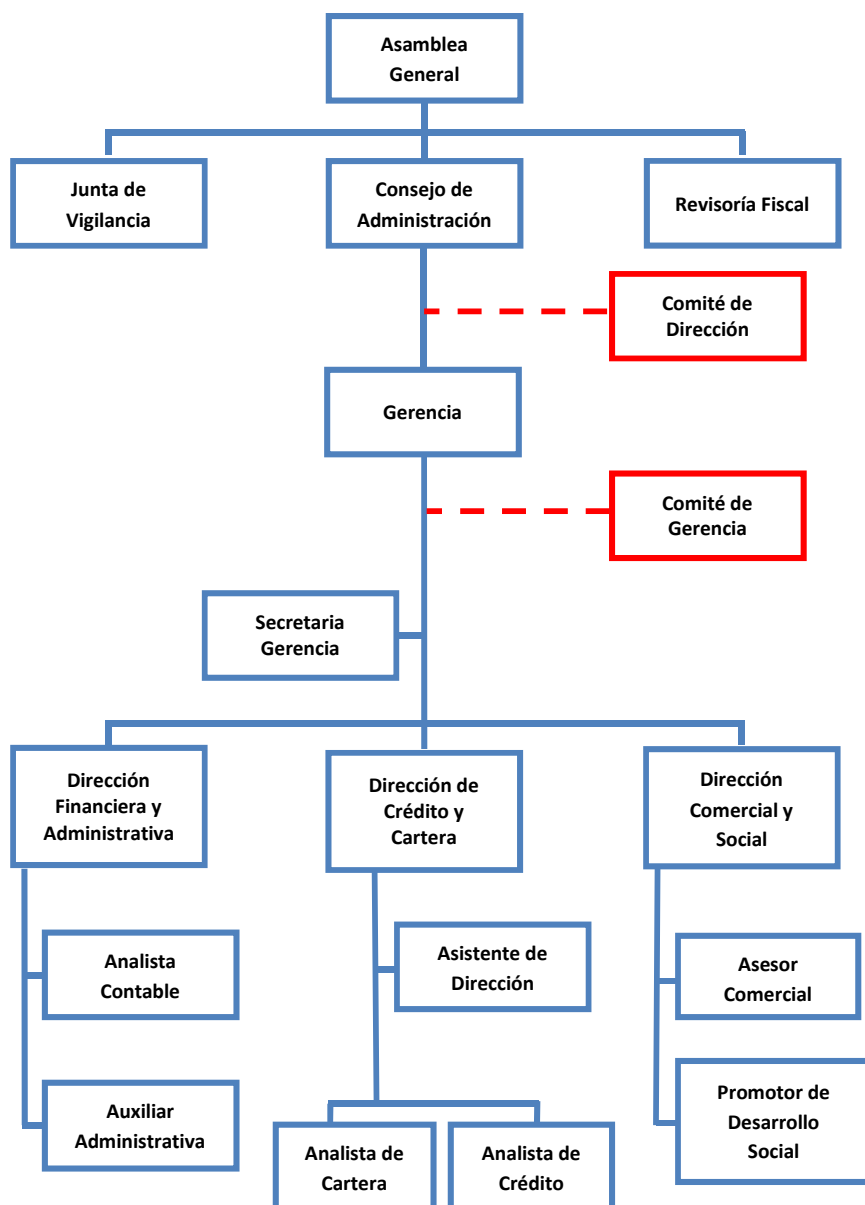
Consejo de Administración: conformado por cinco(5) miembros principales, con cinco suplentes numéricos, elegidos para un periodo de tres (3) años, responsables de definir las políticas generales de la institución que conlleven al cumplimiento del objeto social y las decisiones de la Asamblea General.

La Junta de Vigilancia: Conformada por tres (3) miembros principales y dos (2) suplentes numéricos sus funciones están consagradas en los estatutos siendo la principal la de ejercer como órgano de control social.

Revisoría Fiscal: Es el órgano de control, nombrada para un periodo de (1) año con su respectivo suplente, debe ser contador público, su función principal es velar por que todos los actos y operaciones que se celebren se ajusten a las disposiciones legales, a los estatutos, reglamentos y decisiones de la Asamblea General y el Consejo de Administración.

Revisando la estructura organizacional actual de la cooperativa, se observa que es insuficiente para alcanzar los objetivos estratégicos y la misión propuesta, considerando que no se encuentra claramente definidos cargos que dinamicen el cambio de la actividad actual, de una cooperativa colocadora de libranzas a la construcción de un proyecto solidario de mayor contenido social para el asociado, también se hace necesario fortalecer la capacidad del recurso humano y la implementación del promoción del desarrollo social, por lo tanto se propone la siguiente estructura:

Gráfico 60. Estructura Cooperativa.



Fuente: Elaboración propia.

A continuación hace una breve descripción de los cargos y función principal:

El Gerente: Es el Representante Legal de la cooperativa, es principal ejecutor de las decisiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración y tiene bajo su responsabilidad la coordinación del grupo humano para la ejecución de los planes y programas institucionales.

Secretaria de Gerencia: Su función principal es coordinar las actividades requeridas por la Gerencia en el cumplimiento de sus funciones.

Dirección Financiera y Administrativa: Su función es garantizar los recursos económicos y la información financiera necesaria para la toma de decisiones por parte de los organismos directivos de la cooperativa, permitiendo el cumplimiento del objeto social.

Dirección de Crédito y Cartera: Su función es garantizar una adecuada colocación y recuperación del crédito mediante procedimientos y evaluaciones que permitan un conocimiento pleno del deudor y su situación financiera.

Dirección Comercial y Social: Su función es direccionar las estrategias, lineamientos y políticas de colocación para el cumplimiento de las metas comerciales, de vinculación y afianzamiento de la base social.

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la misión, además de la estructura formal de cargos, se hace necesaria la transmisión de la filosofía del proyecto social a través de los Comités de Dirección y Gerencia.

- Comité de Dirección: Conformado por miembros del Consejo de Administración y la Gerencia, tienen función del direccionamiento estratégico de la entidad cooperativa.
- Comité de Gerencia: Conformado por la Gerencia y directores de área quienes son los responsables de la ejecución y seguimiento de los planes de acción establecidos para el alcance de los objetivos.

11. PLAN DE ACCIÓN GERENCIAL

11.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Se diagnosticara la situación problemática actual en relación con las áreas de mercadeo social, crédito- cartera, financiera y administrativa, de la cooperativa. Lo que permitirá a COOPSERVIANDINA mediante el fortalecimiento de los servicios actuales y potenciando los mercados objetivos, haciendo uso de las capacidades en los procesos administrativos y sociales de sus colaboradores y cuerpo directivo estableciendo una comunicación fluida con la base social que permita el logro de la visión y un continuo fortalecimiento de la empresa social cooperativa

Para cada una de las áreas estratégicas, se enuncia a continuación un conjunto de objetivos, con sus respectivas actividades.

Tabla 68. Análisis de la Situación Actual

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	SOLUCIÓN
No existe oferta de nuevos servicios.	- No existe en la estructura organizacional la unidad responsable de la actividad. - No se conocen las necesidades del asociado y grupo familiar.	Escaso portafolio de servicios.	Conociendo los requerimientos del asociado y su grupo familiar.
Se desconoce el mercado potencial.	No se cuenta con una investigación de mercado que le permita identificar los nichos de mercado y su segmentación.	Concentración de la base social en una sola entidad. Pérdida de oportunidades de desarrollo de mercados más atractivos.	investigando los mercados potenciales existentes y sus características.
Bajo posicionamiento de la imagen institucional a nivel nacional.	Carencia de un plan de promoción y publicidad permanente y estructurada.	Desconocimiento del portafolio de servicios por parte de los asociados actuales y potenciales.	- Fortaleciendo el posicionamiento de la imagen institucional. - Formulando un programa de promoción y publicidad institucional
Alta concentración de los servicios ofertados en un solo nicho de mercado.	- Débil estructura administrativa para asumir servicios crediticios por caja. - Se especializo en el descuento directo de libranza al mercado pensional.	Alta dependencia comercial de un solo mercado.	- Desarrollar la línea de crédito y recaudo por ventanilla. - Ampliar el mercado objetivo al de personal activo de empresas públicas y privadas.
Bajo ritmo de crecimiento de la base social y del	El incumplimiento de los estándares del	Retiro de asociados y asociados inactivos.	Instaurando en el asociado la cultura de

fortalecimiento patrimonial.	servicio ofertado. • Inadecuado procedimiento de sostenimiento del asociado. • percepción del asociado como usuario y no como propietario.		socio fiel. • Concertando los recursos y capacidades institucionales con los requerimientos del asociado.
Bajo capital de trabajo	• Baja capacidad de ahorro del nicho de mercado al cual pertenecen los asociados. • Falta de programa de captación de asociados con mayor capacidad de ahorro. • Recuperación de cartera a largo plazo.	Incremento en costos financieros. Alto nivel de endeudamiento de la cooperativa.	• Planeación financiera.
Déficit de tesorería.	• Falta un plan financiero institucional que permita mejorar la posición financiera. • Alta demanda de servicios crediticios por parte de los asociados.	Riesgo financiero (iliquidez). Pagos a inversionistas por fuera de los plazos pactados. Giro de los créditos a los asociados en tiempos distintos a los programados.	• Implementación del instrumento de flujo de tesorería.
Cambios en normatividad cooperativa.	• Cambio al primer nivel de supervisión (requiere rendición mensual). • Cambios en las normas contables y financieras. • Proyectos de ley en el congreso para modificar el marco legal cooperativo.	Posible riesgo legal.	• Formulación de plan de seguimiento para dar respuesta a los requerimientos.
Carencia de identidad cooperativa.	• No existe una cultura de oferta del proyecto cooperativo en la venta del servicio.	No existe diferenciación entre el servicio financiero y el servicio cooperativo.	• Capacitando a los colaboradores y aliados comerciales entorno a una cultura del servicio cooperativo. • Fomentando la educación de un nuevo proyecto cooperativo a asociados actuales y potenciales.
Incumplimiento del objeto social cooperativo.	• No existe en la estructura organizacional la unidad que desarrolle la	Carencia de balance social institucional.	• Generando acciones que den cumplimiento al objeto social cooperativo.

	actividad. • Distanciamiento entre los servicios ofertados y el desarrollo integral del asociado.		• Implementando con los líderes cooperativos el comité de desarrollo social.
Lenta respuesta al servicio de crédito requerido.	• Procedimientos de servicios con bajo nivel de automatización. • Carencia de seguimiento a los factores que afectan los tiempos de respuesta al servicio de crédito.	Insatisfacción del asociado.	• Evaluación de la plataforma tecnológica. • Revisar procedimiento de créditos y rutas críticas.
Débil comunicación en la organización.	• No existe asignación en la administración de los medios de comunicación y tecnológicos. • Baja formación del personal en el manejo técnico de sistemas. • Poco aprovechamiento de las tecnologías de comunicación.	Asociados desinformados. Debilitamiento de la relación cooperativa asociado.	• Plan de comunicación institucional.

Fuente: Elaboración propia

11.2 OBJETIVOS DE CORTO PLAZO

Los objetivos estratégicos que representan los grandes propósitos que pretende lograr la dirección de la cooperativa a largo plazo, se acompañan de los objetivos de corto plazo.

Objetivo 1.

Determinar las necesidades del asociado y su grupo familiar para mejorar la oferta del servicio.

Objetivo 2.

Identificar nichos de mercado, definir los requerimientos del servicio y establecer las estrategias de penetración.

Objetivo 3.

Establecer un programa de medios publicitarios dirigido a los nichos de mercado potencial.

Objetivo 4.

Desarrollar nuevos mercados, mediante la oferta de productos y servicios atractivos.

Objetivo 5.

Maximizar el valor de los servicios ofertados, fortaleciendo la relación entre la cooperativa y el asociado.

Objetivo 6.

Definir un modelo de estructura financiera cooperativa, incluyendo como componente esencial de inversión social.

Objetivo 7.

Mejorar los indicadores de liquidez de la cooperativa mediante la implementación de los instrumentos de planificación financiera.

Objetivo 8.

Implementar un sistema de control para el cumplimiento de los requerimientos legales y contables.

Objetivo 9.

Armonizar en COOPSERVIANDINA la concepción filosófica del sector solidario mediante la construcción de una cultura social como elemento diferenciador y creador de valor en la institución.

Objetivo 10.

Fomentar y desarrollar programas de desarrollo social cooperativo fundamentado en el bienestar del asociado y su grupo familiar.

Objetivo 11.

Mejorar los tiempos de respuesta de los servicios ofertados con el uso de herramientas tecnológicas.

Objetivo 12.

Optimizar el sistema de comunicación institucional que fortalezca la relación de pertenecía socio - propietario.

11.3 ACTIVIDADES PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS

Todo objetivo requiere de recursos para ser realizado mediante la ejecución de actividades de diversa índole.

Actividades para Lograr Objetivo 1.

- Actualizar la Base social con la información requerida para el desarrollo de los distintos programas
- Segmentar la base social actual de la institución por localización, nivel de ingreso, grupos atareos y nivel de educación entre otros.
- Diseñar y aplicar encuestas que identifiquen requerimientos de servicios del asociado y su grupo familiar.
- Rediseño de los productos y servicios actuales de la cooperativa.
- Propuesta de nuevos productos y servicios de acuerdo a los requerimientos y segmentos definidos.
- Implementar la línea gratuita para el asociado

Actividades para Lograr Objetivo 2.

- Contratar un estudio de investigación de nichos del mercado pensional a nivel nacional.
- Aplicar encuestas en los nichos establecidos para identificar los requerimientos de servicio.
- Diseñar las estrategias de penetración del mercado.

Actividades para Lograr Objetivo 3.

- Identificar los insumos disponibles para el diseño del plan de medios publicitarios (mensajes y piezas publicitarias, imagen corporativa, pagina web).
- Evaluar el medio de mayor eficacia para los usuarios objeto de la cooperativa.
- Definir la propuesta publicitaria y su presupuesto.
- Contratar el plan de medios publicitarios aprobado.

Actividades para Lograr Objetivo 4.

- Diseño de nuevos productos y servicios.
- Elaborar un programa de lanzamiento de los productos y servicios diseñados.
- Realizar campaña para la vinculación de nuevos asociados y la promoción de los productos y servicios ofrecidos por la cooperativa.

Actividades para Lograr Objetivo 5.

- Diseñar y realizar encuestas que permitan identificar la percepción del servicio prestado por la cooperativa.

- Identificar los elementos del servicio que presenta falencias.
- Realizar una propuesta de mejora de los servicios prestados.
- Impulsar productos y servicios agregados al producto base con alto impacto económico y social que genere en el asociado y su familia sentido de pertenencia (sin generar costos adicionales).

Actividades para Lograr Objetivo 6.

- Realizar una evaluación financiera que determine la estructura posible.
- Diseñar el modelo de estructura financiera cooperativa para COOPSERVIANDINA.
- Presentar el modelo de estructura financiera propuesto al Consejo de Administración para su aprobación.
- Ajustar los estados financieros de acuerdo a la estructura propuesta.

Actividades para Lograr Objetivo 7.

- Automatizar el flujo diario de tesorería.
- Implementar el flujo diario de tesorería como instrumento de planificación financiera a usarse por el Comité Financiero.
- Establecer una política de financiación a largo plazo y de bajo costo.

Actividades para Lograr Objetivo 8.

- Elaborar un calendario de rendición de información tributaria, financiera y legal.
- Asignar el personal responsable de adelantar la rendición de información.
- Elaborar un manual para adelantar las acciones de control a la rendición de información.

Actividades para Lograr Objetivo 9.

- Elaborar el plan de formación y educación cooperativo de la institución.
- Seleccionar los líderes cooperativos que desarrollaran el plan educativo institucional.
- Realizar capacitaciones dirigidas a los colaboradores y aliados estratégicos.
- Convocar encuentros regionales de integración con los asociados, colaboradores y directivos.

Actividades para Lograr Objetivo 10.

- Implementar en la estructura orgánica el gestor de desarrollo social.
- Conformar el Comité de Desarrollo Social.
- Determinar la información necesaria para elaborar el plan de desarrollo social.

- Sistematizar y digitalizar la información contenida en la base social de la cooperativa de acuerdo a los requerimientos necesarios para la elaboración del plan.
- Elaborar el plan de desarrollo social de la cooperativa.
- Establecer los indicadores de desarrollo social de la cooperativa.

Actividades para Lograr Objetivo 11.

- Analizar las rutas críticas del servicio de aporte y crédito.
- Realizar los ajustes a los procedimientos de aporte y crédito.
- Evaluar los procedimientos susceptibles de automatización del servicio de aporte y crédito.
- Adquirir plataforma tecnológica que garantice de una manera integrada la automatización de los procedimientos y servicios ofertados.
- Definir puntos de alerta y control a los nuevos tiempos establecidos.

Actividades para Lograr Objetivo 12.

- Diagnosticar el sistema de información actual de la cooperativa.
- Actualizar la base de datos del registro de los asociados, colaboradores e inversionistas, definiendo los campos de información requeridos.
- Diseñar el protocolo de comunicación interna y externa de la cooperativa y asignar a cada área la responsabilidad de los medios establecidos.

Tabla 69. Objetivos de Corto Plazo Vs Actividades

OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	ACTIVIDADES
Determinar las necesidades del asociado y su grupo familiar para mejorar la oferta del servicio.	• Segmentar la base social actual de la institución por localización, nivel de ingreso, grupos atareos y nivel de educación entre otros. • Diseñar y aplicar encuestas que identifiquen requerimientos de servicios del asociado y su grupo familiar. • Rediseño de los productos y servicios actuales de la cooperativa. • Propuesta de nuevos productos y servicios de acuerdo a los requerimientos y segmentos definidos.
Identificar nichos de mercado, definir los requerimientos del servicio y establecer las estrategias de penetración.	• Contratar un estudio de investigación de nichos del mercado pensional a nivel nacional. • Aplicar encuestas en los nichos establecidos para identificar los

	requerimientos de servicio. • Diseñar las estrategias de penetración del mercado.
Establecer un programa de medios publicitarios dirigido a los nichos de mercado potencial.	• Identificar los insumos disponibles para el diseño del plan de medios publicitarios (mensajes y piezas publicitarias, imagen corporativa, pagina web). • Evaluar el medio de mayor eficacia para los usuarios objeto de la cooperativa. • Definir la propuesta publicitaria y su presupuesto. • Contratar el plan de medios publicitarios aprobado.
Desarrollar nuevos mercados, mediante la oferta de productos y servicios atractivos.	• Diseño de nuevos productos y servicios. • Elaborar un programa de lanzamiento de los productos y servicios diseñados. • Realizar campaña para la vinculación de nuevos asociados y la promoción de los productos y servicios ofrecidos por la cooperativa.
Maximizar el valor de los servicios ofertados, fortaleciendo la relación entre la cooperativa y el asociado.	• Diseñar y realizar encuestas que permitan identificar la percepción del servicio prestado por la cooperativa. • Identificar los elementos del servicio que presenta falencias. • Realizar una propuesta de mejora de los servicios prestados. • Impulsar productos y servicios agregados al producto base con alto impacto económico y social que genere en el asociado y su familia sentido de pertenencia (sin generar costos adicionales).
Definir un modelo de estructura financiera cooperativa, incluyendo como componente esencial de inversión social.	• Realizar una evaluación financiera que determine la estructura posible. • Diseñar el modelo de estructura financiera cooperativa para COOPSERVIANDINA. • Presentar el modelo de estructura financiera propuesto al Consejo de Administración para su aprobación. • Ajustar los estados financieros de

	acuerdo a la estructura propuesta. • Automatizar el flujo diario de tesorería. • Implementar el flujo diario de tesorería como instrumento de planificación financiera a usarse por el Comité Financiero. • Establecer una política de financiación a largo plazo y de bajo costo.
Mejorar los indicadores de liquidez de la cooperativa mediante la implementación de los instrumentos de planificación financiera.	
Implementar un sistema de control para el cumplimiento de los requerimientos legales y contables.	• Elaborar un calendario de rendición de información tributaria, financiera y legal. • Asignar el personal responsable de adelantar la rendición de información. • Elaborar un manual para adelantar las acciones de control a la rendición de información.
Armonizar en COOPSERVIANDINA la concepción filosófica del sector solidario mediante la construcción de una cultura social como elemento diferenciador y creador de valor en la institución.	• Elaborar el plan de formación y educación cooperativo de la institución. • Seleccionar los líderes cooperativos que desarrollaran el plan educativo institucional. • Realizar capacitaciones dirigidas a los colaboradores y aliados estratégicos. • Convocar encuentros regionales de integración con los asociados, colaboradores y directivos.
Fomentar y desarrollar programas de desarrollo social cooperativo fundamentado en el bienestar del asociado y su grupo familiar.	• Implementar en la estructura orgánica el gestor de desarrollo social. • Conformar el Comité de Desarrollo Social. • Determinar la información necesaria para elaborar el plan de desarrollo social. • Sistematizar y digitalizar la información contenida en la base social de la cooperativa de acuerdo a los requerimientos necesarios para la elaboración del plan. • Elaborar el plan de desarrollo social de la cooperativa. • Establecer los indicadores de desarrollo social de la cooperativa.
Mejorar los tiempos de respuesta de los servicios ofertados con el uso de	• Analizar las rutas críticas del servicio de aporte y crédito.

herramientas tecnológicas.	• Realizar los ajustes a los procedimientos de aporte y crédito. • Evaluar los procedimientos susceptibles de automatización del servicio de aporte y crédito. • Adquirir plataforma tecnológica que garantice de una manera integrada la automatización de los procedimientos y servicios ofertados. • Definir puntos de alerta y control a los nuevos tiempos establecidos.
Optimizar el sistema de comunicación institucional que fortalezca la relación de pertenecía socio - propietario.	• Diagnosticar el sistema de información actual de la cooperativa. • Actualizar la base de datos del registro de los asociados, colaboradores e inversionistas, definiendo los campos de información requeridos. • Diseñar el protocolo de comunicación interna y externa de la cooperativa y asignar a cada área la responsabilidad de los medios establecidos.

Fuente: Elaboración propia

11.4 CRONOGRAMA

El cronograma se presenta como un esquema básico para la distribución y organización temporal de las actividades definidas para el logro de los objetivos de corto plazo.

Tabla 70. Programa de Actividades

	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ACTIVIDAD												
Segmentar la base social actual de la institución por localización, nivel de ingreso, grupos atareos y nivel de educación entre otros.												
Diseñar y aplicar encuestas que identifiquen requerimientos de servicios del asociado y su grupo familiar.												
Rediseño de los productos y servicios actuales de la cooperativa.												
Propuesta de nuevos productos y servicios de acuerdo a los requerimientos y segmentos												

definidos.													
Contratar un estudio de investigación de nichos del mercado pensional a nivel nacional.													
Aplicar encuestas en los nichos establecidos para identificar los requerimientos de servicio.													
Diseñar las estrategias de penetración del mercado.													
Identificar los insumos disponibles para el diseño del plan de medios publicitarios (mensajes y piezas publicitarias, imagen corporativa, pagina web).													
Evaluar el medio de mayor eficacia para los usuarios objeto de la cooperativa.													
Definir la propuesta publicitaria y su presupuesto.													
Contratar el plan de medios publicitarios aprobado.													
Diseño de nuevos productos y servicios.													
Elaborar un programa de lanzamiento de los productos y servicios diseñados.													
Realizar campaña para la vinculación de nuevos asociados y la promoción de los productos y servicios ofrecidos por la cooperativa.													
Diseñar y realizar encuestas que permitan identificar la percepción del servicio prestado por la cooperativa.													
Identificar los elementos del servicio que presenta falencias.													
Realizar una propuesta de mejora de los servicios prestados.													
Impulsar productos y servicios agregados al producto base con alto impacto económico y social que genere en el asociado y su familia sentido de pertenencia (sin generar costos adicionales).													
Realizar una evaluación financiera que determine la estructura posible.													
Diseñar el modelo de estructura financiera cooperativa para COOPSERVIANDINA.													
Presentar el modelo de estructura financiera propuesto al Consejo de Administración para su aprobación.													
Ajustar los estados financieros de acuerdo a la estructura propuesta.													
Automatizar el flujo diario de tesorería.													
Implementar el flujo diario de tesorería como instrumento de planificación financiera a usarse por el Comité Financiero.													
Establecer una política de financiación a largo plazo y de bajo costo.													
Elaborar un calendario de rendición de información tributaria, financiera y legal.													
Asignar el personal responsable de adelantar la rendición de información.													
Elaborar un manual para adelantar las acciones de control a la rendición de información.													

Elaborar el plan de formación y educación cooperativo de la institución.												
Seleccionar los líderes cooperativos que desarrollaran el plan educativo institucional.												
Realizar capacitaciones dirigidas a los colaboradores y aliados estratégicos.												
Convocar encuentros regionales de integración con los asociados, colaboradores y directivos.												
Implementar en la estructura orgánica el gestor de desarrollo social.												
Conformar el Comité de Desarrollo Social.												
Determinar la información necesaria para elaborar el plan de desarrollo social.												
Sistematizar y digitalizar la información contenida en la base social de la cooperativa de acuerdo a los requerimientos necesarios para la elaboración del plan.												
Elaborar el plan de desarrollo social de la cooperativa.												
Establecer los indicadores de desarrollo social de la cooperativa.												
Analizar las rutas críticas del servicio de aporte y crédito.												
Realizar los ajustes a los procedimientos de aporte y crédito.												
Evaluar los procedimientos susceptibles de automatización del servicio de aporte y crédito.												
Adquirir plataforma tecnológica que garantice de una manera integrada la automatización de los procedimientos y servicios ofertados.												
Definir puntos de alerta y control a los nuevos tiempos establecidos.												
Diagnosticar el sistema de información actual de la cooperativa.												
Actualizar la base de datos del registro de los asociados, colaboradores e inversionistas, definiendo los campos de información requeridos.												
Diseñar el protocolo de comunicación interna y externa de la cooperativa y asignar a cada área la responsabilidad de los medios establecidos.												

Fuente: Elaboración propia

11.5 RECURSOS Y PRESUPUESTO

Para el desarrollo de las actividades se asignaran recursos y presupuesto, los cuales se discriminaran en la siguiente tabla.

Tabla 71. Recursos y Presupuesto

ACTIVIDAD	RECURSOS	PRESUPUESTO	TOTALES
Segmentar la base social actual de la institución por localización, nivel de ingreso, grupos atareos y nivel de educación entre otros.	• Base de datos. • Recurso humano. • Apoyo tecnológico.	• \$ -0- • \$ 1.000.000 • \$ 500.000	\$ 1.500.000
Diseñar y aplicar encuestas que identifiquen requerimientos de servicios del asociado y su grupo familiar.	• Insumos. • Encuestadores. • Digitación y tabulación.	• \$ 200.000 • \$ 3.000.000 • \$ 1.000.000	\$ 4.200.000
Rediseño de los productos y servicios actuales de la cooperativa.	• Logística de reuniones. • Profesional mercadeo.	• \$ 2.000.000 • \$ 1.000.000	\$ 3.000.000
Propuesta de nuevos productos y servicios de acuerdo a los requerimientos y segmentos definidos.	• Logística de reuniones. • Profesional mercadeo.	• \$ 4.000.000 • \$ 2.000.000	\$ 6.000.000
Contratar un estudio de investigación de nichos del mercado pensional a nivel nacional.	• Profesional mercadeo.	• \$ 5.000.000	\$ 5.000.000
Aplicar encuestas en los nichos establecidos para identificar los requerimientos de servicio.	• Insumos. • Encuestadores. • Digitación y tabulación.	• \$ 200.000 • \$ 3.000.000 • \$ 1.000.000	\$ 4.200.000
Diseñar las estrategias de penetración del mercado.	• Profesional mercadeo.	• \$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Identificar los insumos disponibles para el diseño del plan de medios publicitarios (mensajes y piezas publicitarias, imagen corporativa, pagina web).	• Publicista. • Comunicador social.	• \$ 750.000	\$ 750.000
Evaluar el medio de mayor eficacia para los usuarios objeto de la cooperativa.	• Publicista. • Comunicador social.	• \$ 750.000	\$ 750.000
Definir la propuesta publicitaria y su presupuesto.	• Publicista. • Comunicador social.	• \$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Contratar el plan de medios publicitarios aprobado.	• Publicista. • Comunicador social. • Insumos publicitarios.	• \$ 30.000.000	\$ 30.000.000
Diseño de nuevos productos y servicios.	• Logística de reuniones. • Profesional mercadeo.	• \$ 2.500.000 • \$ 2.000.000	\$ 4.500.000
Elaborar un programa de lanzamiento de los productos y servicios diseñados.	• Publicista. • Comunicador social.	• \$ 2.500.000	\$ 2.500.000
Realizar campaña para la vinculación de nuevos asociados y la promoción de los productos y servicios ofrecidos por la cooperativa.	• Insumos. • Recurso humano. • Publicidad.	• \$ 2.000.000 • \$ 10.000.000 • \$ 5.000.000	\$ 17.000.000
Diseñar y realizar encuestas que permitan identificar la percepción del servicio prestado por la cooperativa.	• Insumos. • Encuestadores.	• \$ 200.000 • \$ 3.000.000	\$ 3.200.000
Identificar los elementos del servicio que presenta falencias.	• Digitación y tabulación.	• \$ 1.000.00	\$ 1.000.000

Realizar una propuesta de mejora de los servicios prestados.	• Logística de reuniones.	• \$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Impulsar productos y servicios agregados al producto base con alto impacto económico y social que genere en el asociado y su familia sentido de pertenencia (sin generar costos adicionales).	• Logística de reuniones.	• \$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Realizar una evaluación financiera que determine la estructura posible.	• Recurso humano grupo de gerencia. • Asesor administrativo y financiero.	• \$ -0- • \$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Diseñar el modelo de estructura financiera cooperativa para COOPSERVIANDINA.	• Recurso humano grupo de gerencia. • Asesor administrativo y financiero.	• \$ -0- • \$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Presentar el modelo de estructura financiera propuesto al Consejo de Administración para su aprobación.	• Recurso humano grupo de gerencia. • Asesor administrativo y financiero.	• \$ -0- • \$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Ajustar los estados financieros de acuerdo a la estructura propuesta.	• Recurso humano grupo de gerencia. • Asesor administrativo y financiero.	• \$ -0- • \$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Automatizar el flujo diario de tesorería.	• Recurso humano. • Asesor administrativo y financiero.	• \$ -0- • \$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Implementar el flujo diario de tesorería como instrumento de planificación financiera a usarse por el Comité Financiero.	• Recurso humano.	• \$ -0-	\$ -0-
Establecer una política de financiación a largo plazo y de bajo costo.	• Recurso humano.	• \$ -0-	\$ -0-
Elaborar un calendario de rendición de información tributaria, financiera y legal.	• Recurso humano.	• \$ -0-	\$ -0-
Asignar el personal responsable de adelantar la rendición de información.	• Recurso humano.	• \$ -0-	\$ -0-
Elaborar un manual para adelantar las acciones de control a la rendición de información.	• Recurso humano.	• \$ -0-	\$ -0-
Elaborar el plan de formación y educación cooperativo de la institución.	• Logística de reuniones.	• \$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Seleccionar los líderes cooperativos que desarrollaran el plan educativo institucional.	• Recurso humano.	• \$ -0-	\$ -0-
Realizar capacitaciones dirigidas a los colaboradores y aliados estratégicos.	• Insumos. • Material informativo. • Logística de reuniones.	• \$ 1.000.000 • \$ 500.000 • 2.500.000	\$ 4.000.000

Convocar encuentros regionales de integración con los asociados, colaboradores y directivos.	• Insumos. • Recurso humano. • Logística de encuentros.	• \$ 200.000 • \$ 500.000 • \$ 3.500.000	\$ 4.200.000
Implementar en la estructura orgánica el gestor de desarrollo social.	• Recurso humano.	• \$ -0-	\$ -0-
Conformar el Comité de Desarrollo Social.	• Recurso humano.	• \$ -0-	\$ -0-
Determinar la información necesaria para elaborar el plan de desarrollo social.	• Recurso humano.	• \$ -0-	\$ -0-
Sistematizar y digitalizar la información contenida en la base social de la cooperativa de acuerdo a los requerimientos necesarios para la elaboración del plan.	• Recurso humano. • Digitador.	• \$ -0- • \$ 650.000	\$ 650.000
Elaborar el plan de desarrollo social de la cooperativa.	• Trabajador social. • Recurso humano.	• \$ 1.500.000 • \$ -0-	\$ 1.500.000
Establecer los indicadores de desarrollo social de la cooperativa.	• Trabajador social. • Recurso humano.	• \$ 500.000 • \$ -0-	\$ 500.000
Analizar las rutas críticas del servicio de aporte y crédito.	• Recurso humano. • Ingeniero industrial.	• \$ -0- • \$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Realizar los ajustes a los procedimientos de aporte y crédito.	• Recurso humano. • Ingeniero industrial.	• \$ -0- • \$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Evaluar los procedimientos susceptibles de automatización del servicio de aporte y crédito.	• Recurso humano. • Ingeniero industrial.	• \$ -0- • \$ 500.000	\$ 500.000
Adquirir plataforma tecnológica que garantice de una manera integrada la automatización de los procedimientos y servicios ofertados.	• Plataforma tecnológica integral.	• \$ 100.000.000	\$ 100.000.000
Definir puntos de alerta y control a los nuevos tiempos establecidos.	• Recurso humano. • Ingeniero industrial.	• \$ -0- • \$ 500.000	\$ 500.000
Diagnosticar el sistema de información actual de la cooperativa.	• Recurso humano grupo de gerencia. • Comunicador social.	• \$ -0- • \$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Actualizar la base de datos del registro de los asociados, colaboradores e inversionistas, definiendo los campos de información requeridos.	• Recurso humano.	• \$ -0-	\$ -0-
Diseñar el protocolo de comunicación interna y externa de la cooperativa y asignar a cada área la responsabilidad de los medios establecidos.	• Recurso humano grupo de gerencia. • Comunicador social.	• \$ -0- • \$ 1.000.000	\$ 1.000.000
TOTAL			\$ 214.450.000

Fuente: Elaboración propia

11.6 RESPONSABLES DE LAS ACTIVIDADES DEL PLAN

Para el desarrollo de cada actividad que se va a desarrollar se asignara un responsable dentro de la estructura formal de la cooperativa.

Tabla 72. Responsables de las Actividades

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Segmentar la base social actual de la institución por localización, nivel de ingreso, grupos atareos y nivel de educación entre otros.	• Dirección de Crédito y Cartera.
Diseñar y aplicar encuestas que identifiquen requerimientos de servicios del asociado y su grupo familiar.	• Dirección Comercial y Social.
Rediseño de los productos y servicios actuales de la cooperativa.	• Dirección Comercial y Social.
Propuesta de nuevos productos y servicios de acuerdo a los requerimientos y segmentos definidos.	• Gerencia. • Dirección Comercial y Social.
Contratar un estudio de investigación de nichos del mercado pensional a nivel nacional.	• Gerencia.
Aplicar encuestas en los nichos establecidos para identificar los requerimientos de servicio.	• Dirección Comercial y Social.
Diseñar las estrategias de penetración del mercado.	• Dirección Comercial y Social.
Identificar los insumos disponibles para el diseño del plan de medios publicitarios (mensajes y piezas publicitarias, imagen corporativa, pagina web).	• Gerencia.
Evaluar el medio de mayor eficacia para los usuarios objeto de la cooperativa.	• Gerencia.
Definir la propuesta publicitaria y su presupuesto.	• Gerencia. • Dirección Comercial y Social.
Contratar el plan de medios publicitarios aprobado.	• Dirección Comercial y Social.
Diseño de nuevos productos y servicios.	• Gerencia. • Dirección Comercial y Social. • Dirección de Crédito y Cartera.
Elaborar un programa de lanzamiento de los productos y servicios diseñados.	• Dirección Comercial y Social.
Realizar campaña para la vinculación de nuevos asociados y la promoción de los productos y servicios ofrecidos por la cooperativa.	• Dirección Comercial y Social.
Diseñar y realizar encuestas que permitan identificar la percepción del servicio prestado por la cooperativa.	• Dirección Comercial y Social.
Identificar los elementos del servicio que presenta falencias.	• Dirección Comercial y Social.
Realizar una propuesta de mejora de los servicios prestados.	• Dirección Comercial y Social.

Impulsar productos y servicios agregados al producto base con alto impacto económico y social que genere en el asociado y su familia sentido de pertenencia (sin generar costos adicionales).	• Dirección Comercial y Social.
Realizar una evaluación financiera que determine la estructura posible.	• Gerencia. • Dirección Administrativa y Financiera.
Diseñar el modelo de estructura financiera cooperativa para COOPSERVIANDINA.	• Gerencia. • Dirección Administrativa y Financiera.
Presentar el modelo de estructura financiera propuesto al Consejo de Administración para su aprobación.	• Gerencia. • Dirección Administrativa y Financiera.
Ajustar los estados financieros de acuerdo a la estructura propuesta.	• Gerencia. • Dirección Administrativa y Financiera.
Automatizar el flujo diario de tesorería.	• Dirección Administrativa y Financiera.
Implementar el flujo diario de tesorería como instrumento de planificación financiera a usarse por el Comité Financiero.	• Dirección Administrativa y Financiera.
Establecer una política de financiación a largo plazo y de bajo costo.	• Dirección Administrativa y Financiera.
Elaborar un calendario de rendición de información tributaria, financiera y legal.	• Dirección Administrativa y Financiera.
Asignar el personal responsable de adelantar la rendición de información.	• Gerencia. • Dirección Administrativa y Financiera.
Elaborar un manual para adelantar las acciones de control a la rendición de información.	• Dirección Administrativa y Financiera.
Elaborar el plan de formación y educación cooperativo de la institución.	• Gerencia.
Seleccionar los líderes cooperativos que desarrollaran el plan educativo institucional.	• Dirección Comercial y Social.
Realizar capacitaciones dirigidas a los colaboradores y aliados estratégicos.	• Gerencia.
Convocar encuentros regionales de integración con los asociados, colaboradores y directivos.	• Dirección Comercial y Social.
Implementar en la estructura orgánica el gestor de desarrollo social.	• Gerencia.
Conformar el Comité de Desarrollo Social.	• Gerencia. • Consejo de Administración.
Determinar la información necesaria para elaborar el plan de desarrollo social.	• Dirección Comercial y Social.
Sistematizar y digitalizar la información contenida en la base social de la cooperativa de acuerdo a los requerimientos necesarios para la elaboración del plan.	• Dirección Comercial y Social.
Elaborar el plan de desarrollo social de la cooperativa.	• Gerencia. • Consejo de Administración.
Establecer los indicadores de desarrollo social de la cooperativa.	• Dirección Comercial y Social.

Analizar las rutas críticas del servicio de aporte y crédito.	• Dirección de Crédito y Cartera.
Realizar los ajustes a los procedimientos de aporte y crédito.	• Dirección de Crédito y Cartera.
Evaluar los procedimientos susceptibles de automatización del servicio de aporte y crédito.	• Dirección de Crédito y Cartera.
Adquirir plataforma tecnológica que garantice de una manera integrada la automatización de los procedimientos y servicios ofertados.	• Gerencia. • Dirección Comercial y Social. • Dirección de Crédito y Cartera. • Dirección Administrativa y Financiera.
Definir puntos de alerta y control a los nuevos tiempos establecidos.	• Dirección de Crédito y Cartera.
Diagnosticar el sistema de información actual de la cooperativa.	• Dirección Comercial y Social. • Dirección Administrativa y Financiera.
Actualizar la base de datos del registro de los asociados, colaboradores e inversionistas, definiendo los campos de información requeridos.	• Dirección Comercial y Social.
Diseñar el protocolo de comunicación interna y externa de la cooperativa y asignar a cada área la responsabilidad de los medios establecidos.	• Dirección Comercial y Social. • Dirección Administrativa y Financiera.

Fuente: Elaboración propia

11.7 FORMULACIÓN DE POLÍTICAS, RESPONSABILIDADES Y REGLAS

A continuación se definirán las políticas, responsabilidades y reglas bajo las cuales se desarrollara el plan de acción.

- Todas las actividades de la cooperativa se desarrollaran dentro del marco legal cooperativo y el cumplimiento de las disposiciones legales mediante la estandarización de políticas, condiciones y procedimiento para el análisis y otorgamiento de los servicios a los asociados
- La vinculación de asociados estará orientada a las clases sociales de menores ingresos que se encuentren pensionados en fondos privados y/o públicos y los trabajadores activos con estabilidad laboral que permitan realizar descuentos directos o libranza
- El otorgamiento del crédito al asociado obedecerá no solo a su capacidad de pago, si no a que este no desmejore la calidad de vida y situación financiera de su grupo familiar.

- Todas las líneas de crédito de COOPSERVIANDINA deberán ajustarse sin excepción por debajo de la tasa de usura, certificada por la Superintendencia Financiera de Colombia trimestralmente.
- Los plazos máximos otorgados en cada una de las líneas de crédito estarán relacionados con los plazos de las fuentes de recursos externos gestionados.
- Las tasas de interés definidos para los asociados dependerá de la relación del aporte realizado en la cooperativa con el valor de crédito solicitado.
- Se promoverá el uso de la tecnología apropiada como instrumento de mejora de la oferta y la calidad del servicio prestado al asociado.
- Se promoverá la cultura ambiental en cada una de las actividades desarrolladas por la institución, empleando solo los recursos necesarios y siendo amigables con el medio ambiente
- En los servicios ofrecidos por la cooperativa se definirá como propósito principal es el desarrollo integral del asociado.
- El desarrollo de las capacidades de los colaboradores se definirá como elemento central para logra una mejora continua en la calidad de los servicios.
- La captación de los recursos financieros por parte de la cooperativa guardara una racionalidad en el volumen requerido y la certeza en la legalidad de su origen
- El asociado y su grupo familiar serán el eje central y agente multiplicador del proyecto solidario en la sociedad en la cual se encuentre vinculado.

12. SEGUIMIENTO Y CONTROL

La implementación de todo plan estratégico requiere de una acción de seguimiento y control que permita a los directivos la corrección de las desviaciones producidas y la corrección de objetivos de ser necesaria. Con esto se busca:

- El cumplimiento de los objetivos de mejoramiento propuestos.
- Realizar seguimiento a la ejecución y avance de los procesos de la cooperativa.
- Medir la ejecución con respecto a los objetivos.
- Definir acciones correctoras.

12.1 RESPONSABLES Y NORMAS DE CONTROL

De acuerdo a la estructura organizacional y los objetivos de mejora propuestos, los cargos de Dirección de Crédito y Cartera, Dirección Comercial y Social y Dirección Financiera y Administrativa, realizarán el seguimiento a los indicadores establecidos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y de corto plazo, al igual que las actividades definidas en el plan de acción, presentando un informe ejecutivo de la gestión realizada cada mes.

El gerente consolidará la información presentada por los directores de área en su informe de gestión, logrando una visión global del avance del plan. El informe de gestión será presentado ante el Consejo de Administración cada trimestre, definiendo de ser necesarias las acciones correctivas que a su vez serán transmitidas por la Gerencia a su grupo de trabajo.

El Consejo de Administración reportará en forma anual mediante informe a la Asamblea de Delegados el avance del plan estratégico institucional. Los miembros de la Asamblea de Delegados socializarán la información recibida con los asociados de cada región.

La Revisoría Fiscal actuará como garante del cumplimiento de las disposiciones definidas en la Asamblea de Delegados, a medida que se ejecutan los planes de acción propuestos y los objetivos estratégicos.

12.2 ESTÁNDARES E INDICADORES DE CONTROL

A continuación se establecerán los indicadores de seguimiento a la ejecución del plan de acción, que permitan controlar y mejorar el accionar de la institución.

Tabla 73. Seguimiento al Plan de Acción

OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	ACTIVIDADES	INDICADORES ESTÁNDARES
Determinar las necesidades del asociado y su grupo familiar para mejorar la oferta del servicio.	Segmentar la base social actual de la institución por localización, nivel de ingreso, grupos atareos y nivel de educación entre otros.	Numero de bases de datos de socios clasificadas.
	Diseñar y aplicar encuestas que identifiquen requerimientos de servicios del asociado y su grupo familiar.	Numero de encuestas aplicadas.
	Rediseño de los productos y servicios actuales de la cooperativa.	Número de productos rediseñados.
	Propuesta de nuevos productos y servicios de acuerdo a los requerimientos y segmentos definidos.	Número de nuevos productos ofertados.
Identificar nichos de mercado, definir los requerimientos del servicio y establecer las estrategias de penetración.	Contratar un estudio de investigación de nichos del mercado pensional a nivel nacional.	Número de estudios de investigación de mercados realizados.
	Aplicar encuestas en los nichos establecidos para identificar los requerimientos de servicio.	Numero de encuestas aplicadas.
	Diseñar las estrategias de penetración del mercado.	Numero de estrategias diseñadas.
Establecer un programa de medios publicitarios dirigido a los nichos de mercado potencial.	Identificar los insumos disponibles para el diseño del plan de medios publicitarios (mensajes y piezas publicitarias, imagen corporativa, pagina web).	Numero de programas de medios publicitarios formulados.
	Evaluar el medio de mayor eficacia para los usuarios objeto de la cooperativa.	
	Definir la propuesta publicitaria y su presupuesto.	
	Contratar el plan de medios y comunicaciones aprobado.	
Desarrollar nuevos mercados, mediante la oferta de productos y servicios atractivos.	Diseño de nuevos productos y servicios.	Número de nuevos productos y servicios diseñados.
	Elaborar un programa de lanzamiento de los productos	Numero de programas de lanzamiento elaborados.

	y servicios diseñados.	
	Realizar campaña de vinculación de socios en los nichos establecidos e identificar los requerimientos de servicio.	Porcentaje de crecimiento de la base social.
Maximizar el valor de los servicios ofertados, fortaleciendo la relación entre la cooperativa y el asociado.	Diseñar y realizar encuestas que permitan identificar la percepción del servicio prestado por la cooperativa.	Numero de encuestas realizadas.
	Identificar los elementos del servicio que presentan falencias.	Numero de estudios de diagnóstico del servicio realizados.
	Realizar una propuesta de mejora de los servicios prestados.	Numero de planes de mejora de los servicios realizados.
	Impulsar productos y servicios agregados al producto base con alto impacto económico y social que genere en el asociado y su familia sentido de pertenencia (sin generar costos adicionales).	Número de productos rediseñados.
Definir un modelo de estructura financiera cooperativa, incluyendo como componente esencial de inversión social.	Realizar una evaluación financiera que determine la estructura posible.	Numero de modelos financieros diseñados y aprobados.
	Diseñar el modelo de estructura financiera cooperativa para COOPSERVIANDINA.	
	Presentar el modelo de estructura financiera propuesto al Consejo de Administración para su aprobación.	
	Ajustar los estados financieros de acuerdo a la estructura propuesta.	
Mejorar los indicadores de liquidez de la cooperativa mediante la implementación de los instrumentos de planificación financiera.	Automatizar el flujo diario de tesorería.	Numero de procesos automatizados e implementados.
	Implementar el flujo diario de tesorería como instrumento de planificación financiera a usarse por el Comité Financiero.	
	Establecer una política de financiación a largo plazo y de bajo costo.	
Implementar un sistema de control para el cumplimiento de los requerimientos legales y contables.	Elaborar un calendario de rendición de información tributaria, financiera y legal.	Numero de sistemas de control implementados.
	Asignar el personal responsable de adelantar la	

	rendición de información.	
	Elaborar un manual para adelantar las acciones de control a la rendición de información.	
Armonizar en la concepción filosófica del sector solidario mediante la construcción de una cultura social como elemento diferenciador y creador de valor en la institución.	Elaborar el plan de formación y educación cooperativo de la institución.	Numero de planes formativos y educativos elaborados.
	Seleccionar los líderes cooperativos que desarrollaran el plan educativo institucional.	Numero de líderes cooperativos seleccionados.
	Realizar capacitaciones dirigidas a los colaboradores y aliados estratégicos.	Porcentaje de colaboradores capacitados.
	Convocar encuentros regionales de integración con los asociados, colaboradores y directivos.	Porcentaje de asociados sensibilizados.
Fomentar y desarrollar programas de desarrollo social cooperativo fundamentado en el bienestar del asociado y su grupo familiar.	Implementar en la estructura orgánica el gestor de desarrollo social.	Número de cargos implementados.
	Conformar el Comité de Desarrollo Social.	Numero de Comités de Desarrollo Social conformados.
	Determinar la información necesaria para elaborar el plan de desarrollo social.	Numero de planes de desarrollo social elaborados
	Sistematizar y digitalizar la información contenida en la base social de la cooperativa de acuerdo a los requerimientos necesarios para la elaboración del plan.	
	Elaborar el plan de desarrollo social de la cooperativa.	
	Establecer los indicadores de desarrollo social de la cooperativa.	Numero de indicadores de desarrollo social formulados.
Mejorar los tiempos de respuesta de los servicios ofertados con el uso de herramientas tecnológicas.	Analizar las rutas críticas del servicio de aporte y crédito.	Numero de servicios evaluados y ajustados.
	Realizar los ajustes a los procedimientos de aporte y crédito.	
	Evaluar los procedimientos susceptibles de automatización del servicio de aporte y crédito.	
	Definir puntos de alerta y control a los nuevos tiempos establecidos.	
	Adquirir plataforma tecnológica que garantice de una manera integrada la	Numero de plataformas tecnológicas adquiridas.

	automatización de los procedimientos y servicios ofertados.	
Optimizar el sistema de comunicación institucional que fortalezca la relación de pertenecía socio - propietario.	Diagnosticar el sistema de información actual de la cooperativa.	Numero de diagnósticos realizados.
	Actualizar la base de datos del registro de los asociados, colaboradores e inversionistas, definiendo los campos de información requeridos.	Numero de bases de datos actualizadas.
	Diseñar el protocolo de comunicación interna y externa de la cooperativa y asignar a cada área la responsabilidad de los medios establecidos.	Numero de protocolos de comunicación diseñados.

Fuente: Elaboración propia

13. CONCLUSIONES

La formulación del plan estratégico para la Cooperativa Multiactiva de Servicios COOPSERVIANDINA durante el periodo 2014 – 2017 permite obtener las siguientes conclusiones:

El análisis del entorno permitió identificar el sector cooperativo como un sector dinámico, con un ritmo de crecimiento continuo, acorde con el crecimiento económico del país, que está restableciendo la confianza a sus asociados e inversionistas, promotor del desarrollo y de la economía nacional.

Existe incertidumbre en el rumbo de las disposiciones legales que enmarcan el accionar del sector cooperativo a nivel nacional, lo cual puede conllevar a la transgresión del proyecto social cooperativo, volviéndose un instrumento para beneficio económico de los intermediarios del sector financiero.

La limitada capacidad de recursos tecnológicos presentada por la mayoría de las entidades cooperativas, las pone en situación de desventaja con respecto a los competidores, quienes están en capacidad de ofertar productos más cualificados, con una percepción de menores costos, que lo hacen más atractivo al usuario del servicio crediticio.

El estudio comparativo en el subsector de aporte y crédito, realizado con factores claves de éxito asociados a características relacionadas con el aspecto financiero y servicios ofertados, permitió concluir que la Cooperativa se encuentra en un segmento bastante competitivo que lo obliga a definir su nicho de mercado y los valores agregados que ofrecerá al servicio.

El análisis interno de la Cooperativa Multiactiva de Servicios Coopeserviandina, permitió apreciar una entidad fortalecida en su desempeño administrativo, con una estructura acorde en tamaño a sus necesidades actuales, con visión de corto plazo que no permite el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno.

El análisis DOFA permitió definir que de acuerdo a las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades priorizadas, la cooperativa cuenta con las condiciones necesarias para hacer frente a los retos institucionales propuestos.

El plan estratégico define la ruta a seguir por la cooperativa para el cumplimiento de su objeto social, entregando visión, misión, objetivos y estrategias que buscan la construcción de una identidad cooperativa con un propósito de transformación social.

El establecimiento de la misión y visión institucional busca reconciliar y poner en una misma dirección el quehacer de la cooperativa con el interés de la base social, rescatando al asociado como propósito central del proyecto solidario.

El plan de acción Gerencial, busca direccionar la acciones de la Gerencia y Dirección Comercial y Social, hacia la construcción de una propuesta de servicios con mayor valor social, diferenciados de los ofertados en el mercado de intermediación financiera.

14. RECOMENDACIONES

Se recomienda al Consejo de Administración, y la Gerencia mantener un claro sentido empresarial, donde se impulse los elementos claves de la eficiencia, sin perder nunca el sentido de solidaridad y ayuda mutua como misión social empresarial

Se recomienda reorganizar estructura administrativa, actualizar procesos, procedimientos y manuales para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos definidos en el presente plan estratégico. Los cargos que se requieren habilitar deberán ser ocupados por personal idóneo, competente y con un alto sentido social

Se recomienda la comprensión y difusión de la visión y la misión institucional a nivel de colaboradores, directivos, asociados como elementos conductores del desarrollo de la cooperativa

Se recomienda fortalecer la cultura del servicio cooperativo que facilite la interiorización que el bienestar del asociado y su núcleo familiar es el elemento central en la institución cooperativa

Se requiere fortalecer el Área Comercial y Social de la cooperativa, teniendo en cuenta que se detectó como la más débil en el análisis interno y que el plan estratégico definido implica un alto grado de compromiso y mejora en el desempeño de esta área para su exitosa implementación.

Se recomienda automatizar las certificaciones, paz y salvos y estados de cuenta en el corto plazo con los recursos humanos y tecnológicos disponibles, facilitando a los asociados el acceso a la información requerida.

Dentro de los elementos a considerar en la oferta de productos y servicios por parte de la cooperativa se deberá contemplar la accesibilidad a los mismos, puesto que el mercado atendido corresponde a la población pensionada en edades hasta de 95 años que guardan limitaciones físicas y de conocimiento del uso de las tecnologías actuales

Se recomienda la actualización permanente de las disposiciones y normas legales y realizar el ajuste que requieran los manuales de procesos y procedimientos para dar cumplimiento a estas, tal es el caso de las nuevas normas contables de información financiera NIC-NIIF.

Dinamizar los comités de educación, solidaridad y desarrollo social local, de tal manera que sirvan para el fortalecimiento de la presencia institucional y el cumplimiento del objeto social de la cooperativa.

Se recomienda a la Dirección de la Cooperativa fortalecer el patrimonio Institucional, por lo que deberá presentar y hacer aprobar en la asamblea de delegados del 2014 el establecimiento de una cuota de aportación no devolutiva por cada asociado, el incremento del aporte individual de cada asociado, y el fortalecimiento de las reservas institucionales en la distribución de excedentes cooperativos

Se recomienda una rigurosidad mayor en la planeación financiera de la institución que propicie la mejora en los índices de endeudamiento institucional, su exigencia en el corto plazo y el margen operacional del crédito impulsando un programa de sustitución de pasivos por capital propio, con la vinculación de nuevos y recurriendo a fuentes de apalancamiento en entidades jurídicas del sector cooperativo y/o bancario a largo plazo que permitan controlar el costo financiero del capital de trabajo, mediante la mezcla de fuentes de apalancamiento que no supere el 12% efectivo anual

Recomienda mejorar el balance social institucional y mantener como mínimo el poder del valor adquisitivo de los aportes sociales de los asociados de la cooperativa con un mejor margen operacional, el incrementando del porcentaje que representa la cartera corriente con respecto al total de activos y el control del nivel de morosidad.

Estas recomendaciones deberá ser una preocupación permanente del consejo de dirección, la gerencia y todos los colaboradores de la institución, para la construcción de un proyecto solidario como herramienta fundamental educativa que derrote individualismo y contribuya al mejoramiento de la sociedad, y es en este aspecto que se hace imprescindible el fortalecimiento del modelo Económico Solidario y Cooperativo.

15. BIBLIOGRAFÍA

- Agreda, E. (2012). Cooperativismo de trabajo asociado al derecho y al revés. Colombia. Universidad del Valle
- Asociación Nacional de Empresarios en Colombia. Informe ANDI, Colombia: Balance 2012 y perspectivas 2013.
- Betancourt G., Benjamín. (2005) Papeles de trabajo para planes estratégicos. Guías de clase.
- Cano, T. J. G., Lara, R. J. J., & Bastidas, M. J. (2004). Globalización y crisis: Contribuciones al debate en el ámbito social y educativo. Culiacán, Sinaloa: Colegio de Sinaloa.
- Cardozo, H. (2007). Gestión empresarial del sector solidario. Colombia. Ecoe Ediciones.
- Centro de Investigación del Cooperativismo - Cenicoop. Desempeño sector cooperativo colombiano 2012.
- Clayton M, Christensen. (1997). Making strategy: Learning by Doing. Harvard Business Review. 75, 6, p.141-150.
- Confecoop. (2012). Observatorio cooperativo N° 30.
- Coopserviandina. Fuentes directas de entrevistas, documentos de constitución e informes contable financieros.
- Dávila, Ricardo. (2004). Innovación y éxito en la Gerencia cooperativa. Colombia. Fundación Cultural Javeriana de Artes Gráficas.
- Departamento Nacional de Estadísticas 2013. Portal Web (www.dane.gov.co). Informes de comunicación virtual. Mercado laboral 2013, Encuesta nacional de calidad de vida 2012, Estimaciones poblacionales 1985 – 2010, recursos naturales 2011, Informe Tecnologías de comunicación TIC-2011 , Boletín EDIT servicios
- Echeverry, R. R. D., Chanlat, A., Dávila, L. G. C., Universidad del Valle., & Conferencia Internacional sobre las Especificidades de la Administración en América Latina. (1992). En búsqueda de una administración para América Latina: Experiencias y desafíos. Cali, Colombia: Ediciones Universidad del Valle.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1995). Compitiendo por el futuro: Estrategia crucial para crear los mercados del mañana. Barcelona: Ariel.
- Hax, A y Majluf, N. (1996). La estrategia concepto y proceso. Un enfoque pragmático. Estados Unidos. Prentice Hall Inc.
- IIDEAM, IIAP, INVEMAR, SINCHI, 2011. Informe del Estado del Medio Ambiente y de los Recursos Naturales Renovables 2010.
- Kliksberg, B. (1971). El pensamiento organizativo: Del taylorismo a la moderna teoría de la organización : contribución a un análisis histórico-social de la evolución de las ideas en administración. Buenos Aires: Depalma.

- Koontz, H., y Weihrich, H. (1998). Administración. Una perspectiva global. (11 Ed.).
- Lorange, P., & Vancil, R. (2000). How to design a strategic planning system. Harvard Business Review. 54, 5, p. 75.
- Mayorga, A. (2007). El cooperativismo y la economía solidaria. Colombia. Central de Integración y Capacitación Cooperativa.
- Ministerio de Hacienda y crédito Público. Superfinanciera y DANE - Informe de seguimiento fiscal al sistema de pensiones, 2012.
- Ministerio de Trabajo. Presentación nuevo modelo protección para la vejez, proyecto de ley 2013.
- Mintzberg, H., y Brian, J., y Voyer, J. (1997). El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos. México. Prentice Hall.
- Morrissey. G. (1996). Planeando con Morrissey. Pensamiento estratégico, construya los cimientos de su planeación. México: Prentice Hall, Inc.
- O'Regan, N., y Ghobadian, A. (2002). Effective strategic planning in small and medium sized firms. Management Decisión, 40, 7, 663-671.
- Pemberton, J. D., Stonehouse, G. H., & Francis, M. S. (July 01, 2002). Black and Decker –towards a knowledge-centric organization. Knowledge and Process Management, 9, 3, 178-189.
- Pérez C., Martha. (1990). Guía práctica de planeación estratégica. Colombia. Universidad del Valle.
- Perrow, C. (1991). Sociología de las organizaciones. Madrid [etc.: McGraw-Hill.
- Ramirez, L., & Université de Sherbrooke. (2002). Fundamentos de gestión cooperativa en procesos de formulación estratégica: La ventaja cooperativa. Sherbrooke: Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives de l'Université de Sherbrooke [Faculté d'administration, Université de Sherbrooke.
- Rothschild, J., Whitt, J. A., & Espanya. (1991). El Lugar de trabajo cooperativo: Posibilidades y dilemas de la democracia y la participación en las organizaciones. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Superintendencia de Economía Solidaria. Portal web (www.Supersolidaria.gov.co) normatividad cooperativa
- Thompson, A, Jr., y Strickland III, A. (2003). Strategic management, concepts and cases. Ed. 13. Estados Unidos. McGraw-Hill Irwin.
- Zabala S., Hernando. (2005). Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias. Colombia. Universidad Cooperativa de Colombia.