

**PLANTEAMIENTO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA  
DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN ENTIDADES SOLIDARIAS: EL CASO  
DE LA COOPERATIVA MULTIACTIVA DE APOORTE Y CRÉDITO SOLIDARIOS**

**NÚÑEZ BECERRA ALEJANDRA  
VÁSQUEZ MENDOZA MAYERLY**

**UNIVERSIDAD ICESI  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN CON ÉNFASIS  
SANTIAGO DE CALI  
2010**

**PLANTEAMIENTO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA  
DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN ENTIDADES SOLIDARIAS: EL CASO  
DE LA COOPERATIVA MULTIACTIVA DE APOORTE Y CRÉDITO SOLIDARIOS**

**NÚÑEZ BECERRA ALEJANDRA  
VÁSQUEZ MENDOZA MAYERLY**

Trabajo de grado para obtener el título de Maestría en Administración  
con énfasis en Finanzas Corporativas y Mercadeo

Asesor:  
CESAR OMAR LÓPEZ

**UNIVERSIDAD ICESI  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN CON ÉNFASIS  
SANTIAGO DE CALI  
2010**

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN .....	1
DESCRIPCIÓN TEÓRICA DE CONCEPTOS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	4
Marco Teórico .....	4
<i>Teoría de Juegos</i> .....	5
<i>Just In Time</i> .....	6
<i>Teoría Sistemática</i> .....	6
<i>Matriz DOFA</i> .....	6
<i>Análisis de brecha</i> .....	7
<i>Análisis PEST</i> .....	7
<i>Matriz de Boston</i> .....	7
<i>Análisis QFD</i> .....	8
<i>Planeación estratégica</i> .....	8
<i>Planeación por escenarios</i> .....	8
<i>Misión y Visión</i> .....	9
<i>Reingeniería</i> .....	9
<i>Matriz de 9 cajas</i> .....	9
<i>Destrucción Creativa</i> .....	10
<i>Matriz 5 fuerzas</i> .....	10
<i>Método TOC</i> .....	10
<i>TQM</i> .....	11
<i>Análisis de competidores</i> .....	11
<i>Six sigma</i> .....	11
<i>CRM</i> .....	12
<i>Benchmarking</i> .....	12
<i>Competencias centrales</i> .....	12

<i>BSC (conocido en castellano como Cuadro de mando integral o CMI)</i> .....	12
<i>Cadena de suministro</i> .....	13
<i>Mapas estratégicos</i> .....	13
<i>Modelo Propuesto Direccionamiento Estratégico</i> .....	13
<i>Identificar Misión, Visión, Objetivos y Estrategias vigentes</i> .....	14
<i>Sensibilización Organizacional Pensamiento Estratégico</i> .....	14
<i>Análisis Externo</i> .....	15
<i>Análisis Interno</i> .....	15
<i>Elaboración Matriz DOFA</i> .....	15
<i>Definir estrategias</i> .....	16
<i>Elaborar Declaración de Misión y Visión</i> .....	16
<i>Formular objetivos</i> .....	17
<i>Mapa Estratégico</i> .....	17
<i>Cuadro de Mando Integral (de ahora en adelante CMI)</i> .....	18
<b>DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL ORGANIZACIONAL</b> .....	20
<i>Análisis Conceptual</i> .....	20
<i>Análisis del Sector</i> .....	21
<b>Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios</b> .....	24
<i>Historia</i> .....	24
<i>Misión</i> .....	25
<i>Visión</i> .....	25
<i>Principios</i> .....	26
<i>Valores</i> .....	27
<i>Objeto social</i> .....	27
<i>Forma de Asociarse a la Cooperativa</i> .....	28
<i>Servicios</i> .....	29
<i>Estructura Organizacional</i> .....	31
<i>Informe de Gestión Año 2009</i> .....	33
<b>ANÁLISIS CRÍTICO AL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ACTUAL</b> .....	37
<i>Identificar Misión, Vision, Objetivos y Estrategias vigentes</i> .....	39
<i>Sensibilización Organizacional, Pensamiento Estratégico</i> .....	42
<i>Análisis Externo</i> .....	45
<i>Análisis Interno</i> .....	46
<i>Elaboración DOFA</i> .....	47
<i>Definir Estrategias</i> .....	63

Establecer Misión y Visión .....	65
Formular objetivos.....	69
Mapa Estratégico .....	70
Cuadro de Mando Integral.....	73
CONCLUSIONES .....	77
BIBLIOGRAFÍA .....	81
ANEXOS .....	83

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Gráfico 1. Péndulo Estratégico .....	5
Gráfico 2. Modelo propuesto de direccionamiento estratégico .....	14
Gráfico 3. Organigrama de la Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios..	31
Gráfico 4. Mapa estratégico .....	72

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Tabla de usura .....	30
Tabla 2. Resumen ejecutivo de la reunión .....	43
Tabla 3. Resumen ejecutivo primera etapa .....	44
Tabla 4. Factores externos que más afectan .....	45
Tabla 5. Descripción de Probabilidad .....	47
Tabla 6. Descripción del control .....	49
Tabla 7. Factores claves .....	50

## INTRODUCCIÓN

El sector solidario juega un papel muy importante en el sistema financiero y a su vez en las microfinanzas dado su carácter social al acceder a mercados menos favorecidos a través del ahorro, aportes y crédito de montos pequeños. La solidez de muchas de las cooperativas existentes hacen de este sector uno de los más potenciales y más capaces del mercado, alcanzando un volumen total de activos de \$19,3 billones de pesos, aportan en términos de ingreso anual alrededor de \$22 billones de pesos lo que equivale al 4,78% del PIB, mostrando un crecimiento del 11,27% y un indicador de calidad de cartera de 3,99%, como lo indica Confecoop en su informe del 2008.

La crisis económica global afecta directamente al sector financiero, los ingresos de los habitantes del país se ven afectados, estos a su vez desencadenan en el aumento de la morosidad de todas las entidades que colocan dinero en el público afectándose así la rentabilidad y el patrimonio de estas entidades.

En la crisis del sector cooperativo, particularmente la presentada en la década de los 90, uno de los factores que contribuyó fuertemente al problema de las cooperativas fue la apatía y falta de conocimiento acerca de su razón de ser, en donde se encontraban y para donde se dirigían. Estas habían olvidado que antes que lo financiero lo que debían perseguir era un objetivo social teniendo en cuenta a sus asociados dentro de todos los procesos de su organización, esto las llevó a la pérdida de credibilidad y mala imagen.

En los últimos años el sector cooperativo se ha venido fortaleciendo gracias al manejo administrativo y financiero de los directivos de estas cooperativas, a la receptividad al cambio, al aprovechamiento del gran mercado potencial, es decir, la población que no tiene acceso a la banca formal y a las herramientas estratégicas adoptadas. Un ejemplo es la Cooperativa Solidarios, la cual después de su liquidación en el año 1998, se reactiva en el año 2005 con un cambio de razón social a multiactiva



de aporte y crédito, desde ese momento la Cooperativa Solidarios se enfrenta a un gran reto en el sector Cooperativo y para ello ha diseñado una serie de prácticas y estrategias que persiguen la sostenibilidad, profundización y posicionamiento en dicho mercado, adicionalmente, su orientación hacia el aprovechamiento de los recursos existentes buscan mejorar la competitividad y la eficiencia de la institución sin olvidar el objetivo social que es crucial en este sector.

Bajo este escenario se hace necesario que la Gerencia administrativa, considere replantear el direccionamiento estratégico, diseñe e implemente otras herramientas de gestión avanzadas, las cuales permitan medir el resultado operacional de dichas estrategias. Una herramienta como el cuadro de mando integral permitiría a la Dirección tener una visión conjunta de cómo llegar a ejecutar esa estrategia y al mismo tiempo ayudaría a controlar periódicamente el cumplimiento de las metas para tomar acciones preventivas e inmediatas antes que los problemas escalen a niveles muy costosos e irreversibles.

Con este proyecto se busca básicamente mostrar a la Dirección la importancia de aplicar una herramienta como el cuadro de mando integral en miras del cumplimiento de la visión y sobre los resultados financieros de la misma, realizando un balance entre diferentes indicadores tanto financieros como no financieros de tal forma que la compañía pueda tener unos buenos resultados en el corto plazo y planear su futuro. Se realiza con el fin de proveer a la organización, de una herramienta útil en la búsqueda de mejoramiento de resultados a través del perfeccionamiento de los modelos de dirección y del sistema de gestión estratégico de la institución.

En primer lugar, abordaremos los criterios o principios teóricos relacionados con el direccionamiento estratégico, el cual comprende el manejo de conceptos como la planeación estratégica (y sus componentes) y el Cuadro de Mando Integral. En segundo lugar, realizaremos un diagnóstico de la situación actual organizacional de la Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito SOLIDARIOS, este diagnóstico comprende una breve descripción de la empresa y del sector solidario. En tercer lugar, se revisará el direccionamiento estratégico actual y se realizará un análisis crítico al mismo con la participación de los colaboradores de la empresa, continuando con un análisis del entorno interno y externo llegando así a la elaboración de la matriz DOFA y

posteriormente, al planteamiento de unos objetivos estratégicos (en coordinación con la Gerencia General y su equipo directivo) con sus respectivas estrategias culminando así, con el planteamiento de un Cuadro de Mando Integral con sus pertinentes indicadores y responsables.

## DESCRIPCIÓN TEÓRICA DE CONCEPTOS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

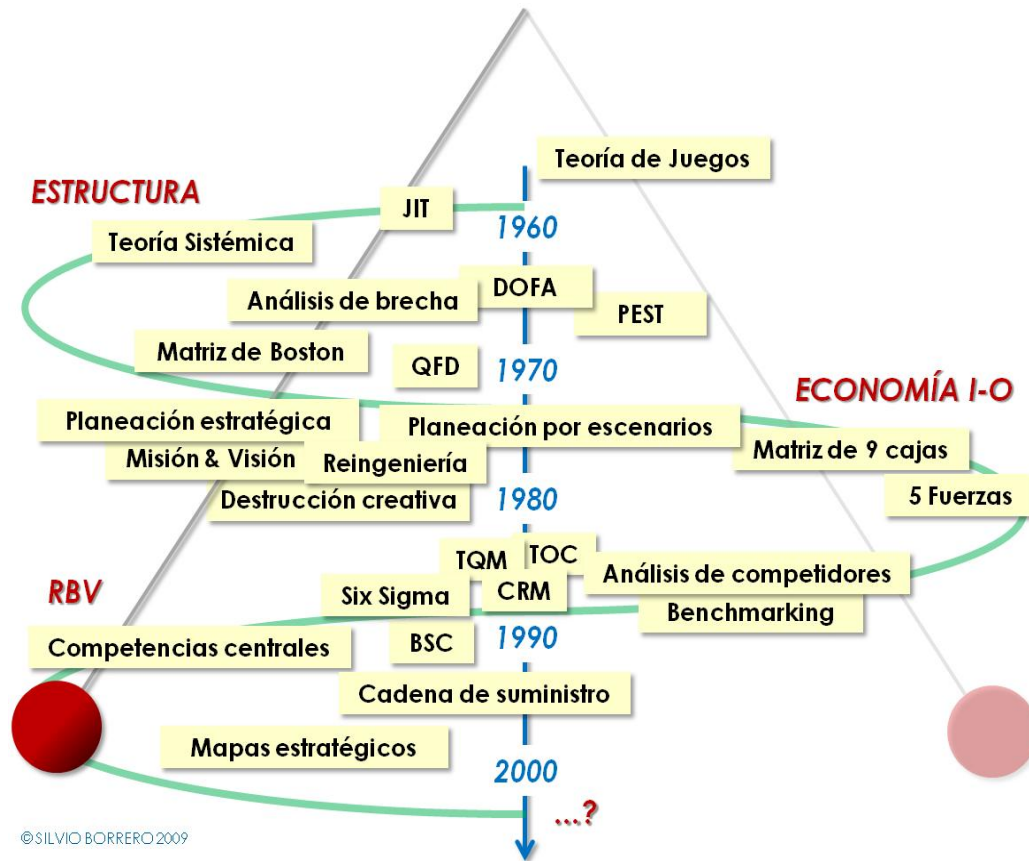
Actualmente nos encontramos marcados por la globalización y el cambio permanente; las empresas, sus propietarios y gerentes, no pueden estar alejados del acontecer externo, por lo contrario, deben estar atentos a cualquier información del entorno para lograr la supervivencia y adaptación a los cambios, examinando las condiciones del presente y del porvenir y midiendo la capacidad de respuesta de la organización ante las características y expectativas sobre la conducta futura de los mercados.

De esta manera, el concepto de planeación toma fuerza, puesto que significa anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada, el direccionamiento estratégico es el proceso de seleccionar las metas de la organización, determinando las políticas y programas requeridos para alcanzar los objetivos específicos que conducirán hacia el cumplimiento de las metas, garantizando que las políticas y programas estratégicos se ejecuten.

### Marco Teórico

En el contexto de la administración encontramos modelos de direccionamiento estratégico que han sido propuestos por varios autores para la estrategia de las empresas, depende de las necesidades de la organización el modelo a seguir. A continuación, se presenta un grafico de elaboración del Profesor de la Universidad ICESI Silvio Borrero, el cual resume en un péndulo estratégico cada uno de los modelos de direccionamiento existentes y que han influenciado en la administración de las organizaciones, posteriormente se expone la definición de cada uno de los conceptos que exhibe el péndulo, definiciones que son extraídas de su propio autor o de bibliografía pertinente al concepto:

Gráfico 1. Péndulo Estratégico



Autor: Silvio Borrero (Cátedra de administración – Universidad Icesi)

### ***Teoría de Juegos***

Puede utilizarse para modelar la competencia entre una empresa y sus rivales y ayudar a los gerentes a mejorar sus modelos y estrategias de negocios, ofrece diversas consideraciones en los tipos de movimientos y tácticas competitivas que las empresas pueden adoptar para aumentar las utilidades que se derivan de seguir sus estrategias a nivel negocio. Algunos principios de la teoría de juegos son ver hacia adelante y razonar hacia atrás, conocer a su rival, encontrar la estrategia dominante más redituable, recordar que la estrategia puede modificar la estructura de recompensas del juego, y utilizar la estrategia para esto último (Hill & Jones, 2005, p. 191)

### ***Just In Time***

Filosofía de mejoramiento de la eficiencia en la función de manejo de materiales, que considera la reducción o eliminación de todo lo que implique desperdicio en las actividades de compras, fabricación, distribución y apoyo a la fabricación (actividades de oficina) en un negocio (Hill & Jones, 2005).

### ***Teoría Sistemática***

La teoría de sistemas (TS) es un ramo específico de la teoría general de sistemas (TGS). La TGS afirma que las propiedades de los sistemas, no pueden ser descritos en términos de sus elementos separados; su comprensión se presenta cuando se estudian globalmente.

La TGS se fundamenta en tres premisas básicas: 1) Los sistemas existen dentro de sistemas: cada sistema existe dentro de otro más grande. 2) Los sistemas son abiertos: es consecuencia del anterior. Cada sistema que se examine, excepto el menor o mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en los contiguos. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso de cambio infinito con su entorno, que son los otros sistemas. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra, esto es, pierde sus fuentes de energía. 3) La TGS se interesa por las características y parámetros que establece para todos los sistemas. Cuando esta teoría se aplica a la administración, la empresa se ve como una estructura que se reproduce y se visualiza a través de un sistema de toma de decisiones, tanto individual como colectivamente (Murdick & Munsons, 1998, p. 4647).

### ***Matriz DOFA***

Es la comparación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, requiere la generación de una serie de estrategias alternativas, o alternativas de estrategias futuras a perseguir. Su objetivo central es identificar las estrategias que originarán un modelo específico para la empresa que mejor alinee a, se adapte a o empate los recursos y capacidades de la empresa al ambiente en el que opera. Este análisis DOFA ayuda a los gerentes a diseñar un modelo de negocio que le permitan a

una empresa obtener una ventaja competitiva en su industria (Murdick & Munsons, 1998, p. 4647).

### ***Análisis de brecha***

El Gap Análisis o brecha es una herramienta de evaluación que le permite al Cliente comparar sus procesos actuales contra procesos del mercado o estándares de la industria relacionados con seguridad informática.

Los análisis de Brecha ayudan al cliente a obtener un diagnóstico detallado de su realidad actual en cuanto a procesos y aplicaciones versus la situación deseada. Estos análisis se hacen como parte de una estrategia de mejora de la empresa e identifican todas las áreas a mejorar y su impacto en la cadena de valor de la empresa, permitiendo de esta manera a los clientes hacer sus inversiones en los aspectos más relevantes e importantes de la empresa (Molanphy, Sergio, sf, gap\_analysis).

### ***Análisis PEST***

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición del macroambiente de los negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad (Hill & Jones, 2005, p. 64).

### ***Matriz de Boston***

Desarrollada en los años sesenta por el BCG (Boston Consulting Group) para el análisis de la cartera de negocios y productos de la empresa, es una herramienta de gran utilidad cuando la empresa presenta productos en todos los puntos de la matriz. Se basa en teoría del ciclo de vida del producto. Esta se rige a través de dos variables: La tasa de crecimiento del mercado (indicador del atractivo del mercado y del nivel de inversión que exige cada producto para mantener el equilibrio deseado) y la participación relativa de mercado (representativa de la posición competitiva de la

empresa y de su capacidad de generación de fondos). La Matriz BCG se puede utilizar para determinar qué prioridades se deben dar en la cartera de productos de una unidad de negocio (Sainz de Vicuña Ancin, José, 2007, p. 247).

### ***Análisis QFD***

Quality Function Deployment. Despliegue de la función de calidad. Medio para traducir las necesidades del cliente en los requisitos técnicos apropiados para cada etapa de desarrollo y producción del servicio o producto (Kraiweski, Lee., Ritzman, Larry y Malhotra, Manoi, 2005, p. 58).

### ***Planeación estratégica***

La planeación o planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación externa y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos (Crecenegocios.com, 2010).

### ***Planeación por escenarios***

Se origina en el supuesto que el futuro es incierto, partiendo de este punto los planeadores de escenarios se concentran en imaginar las múltiples alternativas futuras que se puedan dar, proporciona a los gerentes un conjunto de escenarios posibles para el desarrollo de la competencia en su industria. Algunos escenarios son optimistas y otros pesimistas, y luego se pide a equipos de gerentes que desarrollen estrategias específicas para enfrentarse a cada escenario diferente (Hill & Jones, 2005 p. 24).

### ***Misión y Visión***

La misión es la descripción o afirmación del porqué una empresa está en operación, lo cual proporciona el marco de referencias, o el contexto dentro del cual se formulan las estrategias. A menudo, la declaración de misión tiene tres elementos principales: una declaración de la razón de ser, una declaración de los valores y una declaración de las principales metas u objetivos.

La visión es una declaración formal de lo que la empresa intenta lograr en el mediano o largo plazo. Su objetivo es proporcionar una plataforma para pensar en forma estratégica (Hill & Jones, 2005 p. 12).

### ***Reingeniería***

Es la reconcepción fundamental y rediseño radical de los procesos de negocio para lograr mejoras dramáticas en las mediciones críticas y contemporáneas del desempeño, como son el costo, la calidad, el servicio y la velocidad. Los gerentes estratégicos que acuden a la reingeniería deben volver a pensar otra vez como organizan sus actividades en la cadena de valor. En vez de centrarse en la manera en que operan las funciones de la empresa, los gerentes estratégicos hacen de los procesos de negocio el centro de atención (Hill & Jones, 2005 p. 469).

### ***Matriz de 9 cajas***

La Matriz de McKinsey o de 9 cajas, es un modelo para realizar un análisis de la cartera de negocios de una corporación, a partir del análisis de las unidades estratégicas de negocio que posee. Su objetivo consiste en identificar las áreas de actividad que muestran mayor capacidad para generar recursos, en este caso el producto se considera como un área de actividad.

Existen multitud de variantes sobre la Matriz de McKinsey, y cada una suele ordenar los ejes de diferentes maneras, aunque siempre se trata de una matriz de 9 celdas, con un eje representando el grado de atractivo del mercado (bajo/medio/alto), y otro la fortaleza de una unidad de negocio (baja/media/alta). El eje de abscisas mide normalmente la posición competitiva de una unidad estratégica de análisis, mientras



que el eje de ordenadas mide la rentabilidad de dicha unidad estratégica de análisis ([www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com), 2010).

### **Destrucción Creativa**

La destrucción creativa en economía es un concepto ideado por el sociólogo alemán Werner Sombart y popularizado por el economista austriaco Joseph Schumpeter en su libro *Capitalismo, socialismo y democracia* (1942). Con él describe el proceso de innovación que tiene lugar en una economía de mercado en el que los nuevos productos destruyen viejas empresas y modelos de negocio. Para Schumpeter, las innovaciones de los emprendedores son la fuerza que hay detrás de un crecimiento económico sostenido a largo plazo, pese a que puedan destruir en el camino el valor de compañías bien establecidas. "El proceso de Destrucción Creadora", escribe Schumpeter con mayúsculas, "es el hecho esencial del capitalismo", siendo su protagonista central el emprendedor innovador (Schumpeter (1942), citado en: [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com), 2010)

### **Matriz 5 fuerzas**

Principal técnica que se utiliza para analizar la competencia en el ambiente industrial es el modelo de las cinco fuerzas. Ésta son: (1) el riesgo del nuevo ingreso de competidores potenciales, (2) el punto hasta el cual hay rivalidad entre las compañías establecidas, (3) el poder negociador de los compradores, (4) el poder negociador de los proveedores y (5) la amenaza de los productos sustitutos. Mientras más poderosa sea una fuerza, más competitiva la industria y menor la tasa de rendimiento que se pueda obtener (Hill & Jones, 2005, p. 73).

### **Método TOC**

Teoría de restricciones, es un método que se utiliza para la mejora continua de las actividades de manufactura y aquellas que no lo son. Se caracteriza como un proceso de pensamiento que inicia al reconocer que todos los recursos son finitos. Sin embargo, algunos recursos son más escasos que otros. El factor limitante mas critico, denominado restricción, se vuelve el foco de atención. Al administrar esta restricción, se puede mejorar el desempeño. Para aprovechar al máximo esta restricción, debe

identificarse y explotarse, subordinando todas las demás acciones. Al final, para mejorar el desempeño, la restricción debe ser aprovechada al máximo. El proceso se repite hasta que la restricción haya sido eliminada (Hansen, 2005, p. 559).

### ***TQM***

La administración de calidad total (TQM, por sus siglas en ingles) subraya que todas las operaciones de la empresa se deben dirigir al mejoramiento de la confiabilidad de la oferta de productos de la empresa (Hill & Jones, 2005, p. 137).

### ***Análisis de competidores***

El análisis competitivo es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno. Este análisis es la base sobre la que se diseñará la estrategia, para ello deberemos conocer o intuir lo antes posible:

- La naturaleza y el éxito de los cambios probables que pueda adoptar el competidor.
- La probable respuesta del competidor a los posibles movimientos estratégicos que otras empresas puedan iniciar.
- La reacción y adaptación a los posibles cambios del entorno que puedan ocurrir de los diversos competidores.

La competencia está integrada por las empresas que actúan en el mismo mercado y realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de la tecnología empleada para ello (Marketing en el siglo XXI, 2008).

### ***Six sigma***

Es una metodología de la gerencia de calidad que provee a las empresas de herramientas para mejorar la capacidad de sus procesos de negocio. Programa de calidad y eficiencia, busca reducir defectos, impulsar la productividad, eliminar desperdicios y bajar costos en toda una empresa (Hill & Jones, 2005, p. 139).

### **CRM**

El CRM corresponde a las siglas Customer Relationship Management, gestión de las relaciones con el cliente, es el resultado de unir las antiguas técnicas comerciales de los pequeños establecimientos, con la tecnología de la información. El máximo objetivo del CRM es de disponer en cualquier momento toda la información sobre cualquier cliente, tanto para satisfacer las necesidades del cliente, como para obtener estudios de mercado que permitan unas mejores estrategias comerciales.

El CRM consiste en una estrategia de la organización en la cual centra sus esfuerzos en el conocimiento de sus clientes, detectando sus necesidades, aumentando su grado de satisfacción, incrementando su fidelidad a la empresa e incrementando la rentabilidad o beneficios del cliente a la empresa, mediante el análisis de las informaciones extraídas por los clientes desde los diferentes canales o medios de comunicación ([www.webandmacros.com](http://www.webandmacros.com), 2010).

### **Benchmarking**

Utiliza las mejores prácticas que se hayan encontrado dentro y fuera de la organización como el estándar para evaluar y mejorar el desempeño de las actividades. El objetivo del benchmarking es convertirse en el mejor en lo que se refiere al desempeño de actividades y procesos (Hansen, Mowen, 2005., p. 559).

### **Competencias centrales**

Son los recursos y las fortalezas peculiares de una organización que la gerencia toma en consideración para formular la estrategia; reflejan el aprendizaje colectivo de la organización, en especial la forma de coordinar los procesos e integrar las tecnologías (Lee Krajewski, Larry Ritzman, Manoj Malhotra., 2005, p. 373).

### **BSC (conocido en castellano como Cuadro de mando integral o CMI).**

Permite a una organización crear un enfoque estratégico traduciendo la estrategia de una organización en objetivos operativos y medidas del desempeño para cuatro perspectivas diferentes: la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la

perspectiva del proceso de negocios interno y la perspectiva de aprendizaje y de crecimiento, es una forma eficiente de implantar y de administrar la estrategia de una empresa (Hansen, Mowen, 2005., p 595).

### ***Cadena de suministro***

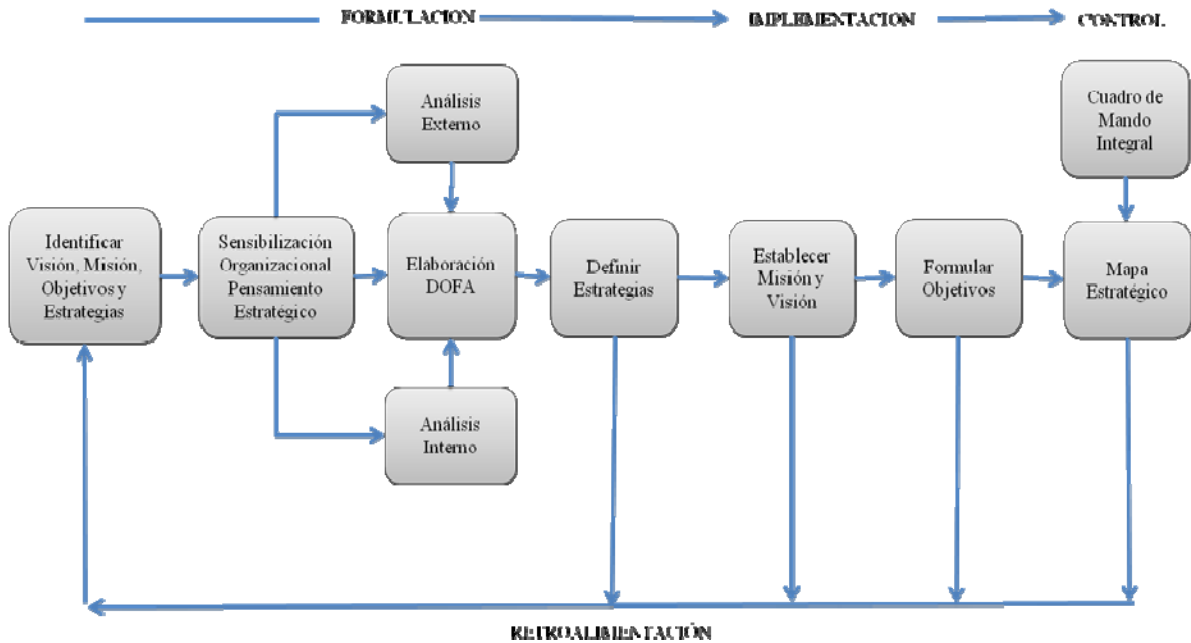
La red de servicios, materiales y flujos de información que vincula los procesos de relaciones con los clientes, surtido de pedidos y relaciones con los proveedores de una empresa con los procesos de sus proveedores y clientes (Lee Krajewski, Larry Ritzman, Manoj Malhotra., 2005, p. 373).

### ***Mapas estratégicos***

Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño. Son el conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy grafica la estrategia de la empresa ([www.wikipedia](http://www.wikipedia), 2010).

### ***Modelo Propuesto Direccionamiento Estratégico***

A continuación se presenta un modelo de direccionamiento estratégico que describe de forma general el lineamiento utilizado dentro de esta investigación, posteriormente, se realiza una breve descripción de cada etapa del modelo:

**Gráfico 2. Modelo propuesto de direccionamiento estratégico**

Fuente: Elaboración Propia

### ***Identificar Misión, Visión, Objetivos y Estrategias vigentes***

El punto de partida del modelo propuesto es conocer y analizar el direccionamiento actual, evaluando su correlación e impacto dentro de la organización por medio del conocimiento que los colaboradores tengan de la misma.

### ***Sensibilización Organizacional Pensamiento Estratégico***

El pensamiento estratégico organizacional es la coordinación de mentes creativas con una perspectiva común que permita a la organización avanzar hacia el futuro de una manera constructiva para todos los involucrados, implica la participación y el compromiso de todas las áreas de la organización.

La sensibilidad organizacional, es el cambio mental que permita ser diferente, generar otras opciones, crear ventaja competitiva sostenible, mirar el entorno y pensar en el largo plazo. Implica necesariamente el compromiso y liderazgo de la alta gerencia.

### ***Análisis Externo***

Este diagnóstico tiene como objetivo fundamental identificar y prever los cambios que se producen en términos de su realidad actual y comportamiento futuro. Esos cambios deben ser identificados en virtud de que puedan producir un impacto sobre la visión de forma favorable (oportunidad) o adversa (amenaza).

La organización debe definir las variables del entorno que afectan directamente su negocio como son los factores económicos, sociales, políticos, legales, competencia, ambiente y tecnología.

### ***Análisis Interno***

El análisis interno, se refiere a aquellos aspectos controlables de la organización, permite fijar las fortalezas y debilidades realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta.

Las fortalezas y debilidades tienen que ver con todos los sistemas internos de la organización, tales como productos, recursos humanos, tecnología, insumos, administración, percepción de los consumidores, estructura interna y de mercado, entre otros.

### ***Elaboración Matriz DOFA.***

El cruce del análisis interno y externo se realiza por medio de la Matriz DOFA donde se identifica la probabilidad de ocurrencia, las consecuencias y controles. Robert Kaplan y David Norton (2000, The execution Premium Pag 50) definen de la siguiente forma: “Un análisis externo e interno bien llevado genera una multitud de información para el equipo directivo, la mayor parte de la cual puede ser confusa cuando es examinada en su totalidad. Una matriz DOFA resume estas condiciones en una lista concisa que ayuda al equipo ejecutivo a entender los problemas clave que la organización debe atacar cuando se formula la estrategia. Por ejemplo las fortalezas pueden ser palancas para perseguir oportunidades y evitar amenazas que necesitan ser vencida según la estrategia”.

### ***Definir estrategias***

Los objetivos de la organización deben estar respaldados por una serie de estrategias que permitan su normal ejecución, estas son un marco de referencia que orienta y limita aquellas decisiones que determinan la naturaleza y dirección de una organización.

Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones ventajosas. Deben ser consistentes y contribuir al logro de los objetivos, determinadas con claridad y no ser confundidas con las tácticas, ya que éstas últimas combinan la acción con los medios para alcanzar el objetivo y por último, analizar las consecuencias que pudieran presentarse al momento de aplicarlas.

Según Michael Porter (1997, Artículo Descifrando la estrategia), “Lograr los mejores métodos es decisivo y fundamental, pero no es suficiente. También hay que tener una posición única. Y esa posición única se manifiesta en maneras diferentes de hacer negocios, únicas a su organización. Y créanme, si realmente pueden ser únicos y comunicar esa singularidad y lograr que la organización se concentre alrededor de ella, usted tendrá los empleados más motivados de cualquier otra parte. ¿Cómo hacer esto? Comunicando, afinando sus ofertas para que nuevos clientes las aprecien. Pero hay que mantenerse dentro de los parámetros de su posición única, ya sea conveniencia o un precio ultra bajo o lo que sea, un servicio excelente”.

En conclusión, para que una empresa sea verdaderamente competitiva, además de lograr eficiencia operacional, debe tener una estrategia y hacer algo diferente a los demás, es intentar alcanzar una ventaja competitiva sostenible, significa no imitar a la competencia porque entonces colocaríamos en manos de la competencia nuestra estrategia.

### ***Elaborar Declaración de Misión y Visión.***

Después de concientizar a la organización de la importancia de la receptividad al cambio, se debe realizar un ejercicio que permita crear la Misión, como un marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las

actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas, enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades. La Misión debe tener estabilidad en el tiempo, debe ser ajustada y quedar claramente definida, escrita y divulgada a todos los colaboradores de la organización.

Un paso fundamental en la planeación es la formulación de la Visión; puede definirse como una explicación clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, entre otros. La visión estratégica tiene como finalidad describir supuestos escenarios estratégicos futuros, relacionados con los intereses y objetivos de la empresa.

### ***Formular objetivos***

Establecida la misión y visión que se fundamenta en una orientación hacia los grupos de interés, se establecen los objetivos más importantes, los que representan las posiciones estratégicas que se desean alcanzar en un momento dado del futuro.

Estos objetivos deberán ser realmente estratégicos, es decir deben anticipar el cambio y deben servir para unificar e integrar las decisiones y hacerlas coherentes. Esto permite la identificación de áreas estratégicas de trabajo. Los objetivos estratégicos se deben formular para aprovechar las oportunidades, evitar las amenazas, impulsar las fortalezas y superar las debilidades, deben ser susceptibles de ser medidos o evaluados, establecidos con un plazo para ser alcanzados, factibles (susceptibles de lograrse), comprensibles y lo que es muy importante, conocidos y aceptados por toda la comunidad, y relacionados con la misión generada; los objetivos estratégicos, establecen lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados.

### ***Mapa Estratégico***

Es un modelo gráfico en el cual se plasman los objetivos estratégicos dentro de cada perspectiva en estudio con sus respectivas conexiones de causalidad.



### ***Cuadro de Mando Integral (de ahora en adelante CMI)***

Después del diseño de los objetivos y estrategias, es necesario implementar un sistema que permita su ejecución, control y evaluación. El CMI permite medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia, es una herramienta que muestra y controla continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico.

El CMI, fue presentado por primera vez por el señor Robert Kaplan y David Norton en el número de Enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores (La empresa en cuestión sería Analog Devices Inc.) y en el año 2000 en su libro “Balanced Scorecard” Editorial Gestión, definen esta herramienta como la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos. Adicional, los autores indican que el CMI es un cadena de relaciones de causa efecto alineadas con los objetivos estratégicos que permite la supervisión del desempeño actual, pero además el método intenta capturar la información sobre la posición futura de la organización y mide no sólo los factores financieros del estado de resultados de la organización, sino también los no financieros, separándolos en distintas perspectivas que generan e impulsan el cambio. Cabe destacar que son cuatro las perspectivas propuestas por los autores la perspectiva financiera, del cliente, de proceso del negocio y de aprendizaje y crecimiento.

El CMI es una herramienta de gerenciamiento que permite traducir la estrategia y la misión de una organización en un conjunto completo de medidas de desempeño tal que informa a la alta gerencia como la organización avanza hacia el logro de sus objetivos. El CMI no debe ser un instrumento genérico que encaja en todas las organizaciones de la misma manera, debe ser adaptado y único para cada organización de acuerdo a la estrategia, posición de mercado o impacto social, ajustado a los grupos de interés clave de la organización. La mayoría de las organizaciones confían en informes tradicionales para manejar su desempeño, tienden a concentrarse con mayor énfasis en solo un área, muy a menudo la financiera, el CMI ofrece a los colaboradores

a ver como su trabajo produce impactos en la ejecución de la estrategia y por ultimo alinea las áreas de la organización en la búsqueda de los objetivos más críticos.

## DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL ORGANIZACIONAL

### Análisis Conceptual

Las empresas de economía solidaria son aquellas que se crean por un número determinado de personas, con el objetivo de crear y organizar una persona jurídica de derecho privado, cuyas actividades deben cumplirse con fines de interés social y sin ánimo de lucro. Existen varios tipos de empresas de economía solidaria: Cooperativas, fondos de empleados, asociaciones mutuales, precooperativas, empresas solidarias de salud, cooperativas de trabajo asociado, administraciones públicas cooperativas entre otras.

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:

1. Que establezca la irrepatriabilidad de las reservas sociales y en caso de liquidación, la del remanente patrimonial.

2. 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 parte de 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 ([www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com), recursos/experto, 2010).

La economía solidaria se ha constituido en uno de los organismos más representativos de la actualidad mundial, debido a que, por su estructura y manejo con los asociados, no ha sufrido los impactos de los últimos tiempos, y por el contrario, se

ha fortalecido y aumentado el número de afiliados, hecho contrario a lo que ha venido sucediendo con el sistema financiero tradicional.

Actualmente, este tipo de compañías se desempeñan en distintas áreas importantes como lo son el trabajo asociado y el financiero, siendo este último, el más relevante debido a las facilidades que tienen los asociados para acceder a un crédito de cualquier tipo y para diversos fines, este modelo cooperativo genera beneficios en los productos y servicios financieros, como menores tasas de interés para operaciones de crédito, mejores tasas de remuneración para los ahorros y facilidad de acceso a recursos. Por otra parte, permite generar excedentes cooperativos que luego se reinvierten en la propia entidad a través de fondos sociales y patrimoniales, reglamentados y diseñados por los mismos asociados para cubrir otro tipo de necesidades.

Como ejemplo de estos beneficios se encuentran la cobertura del cuatro por mil en las transacciones, auxilios y subsidios para calamidades, educación, vivienda, capacitación, cultura y esparcimiento y, en general, todo aquello que democráticamente la asamblea general de asociados haya definido como una necesidad de su base social.

### ***Análisis del Sector***

La Cooperativa multiactiva de aporte y crédito Solidarios hace parte del subsector de las cooperativas que, sin tener autorizada la actividad financiera, se dedica a la actividad crediticia, este subsector atiende a casi un millón de colombianos de manera directa, que con sus familias podrían llegar a los cuatro millones (Confecoop, 2010).

En la legislación cooperativa nacional no existe la denominación aporte y crédito, por tal razón, su actividad específica no está regulada, su desarrollo se debe a la práctica del otorgamiento de crédito con apalancamiento vía aportes sociales, su característica fundamental es que no tienen permitido captar recursos vía depósitos de ahorro.

Los asociados cuando realizan su aporte, comparten el riesgo para solucionar futuras necesidades de crédito, no con el fin de obtener beneficios económicos sino

para satisfacer necesidades, y si se generan excedentes, se deben destinar a la prestación de servicios de carácter social, al crecimiento de reservas y a fondos cooperativos o a la revalorización de los aportes hasta el IPC.

A continuación se presenta un resumen de datos e indicadores cuya fuente son el sistema de información de Confecoop (2010) en su informe No. 14 de Enero de 2010, para mayor información, en el Anexo No.2 se presenta el informe completo:

- Actualmente en el país existen 1203 cooperativas que se dedican al otorgamiento de crédito a sus asociados, tiene una participación importante en el cooperativismo nacional: por número de entidades representan el 15,36%, por activos el 12,67%, por patrimonio el 22,51%, por asociados el 22,1% y por empleados el 4,60%.

- El número de asociados a Cooperativas de aporte y crédito son de 1 millón aproximadamente, el crecimiento en el número de asociados del 33% del último año ratifica que este modelo cooperativo financiero es, para un país con altos índices de desigualdad y pobreza como Colombia, una opción real de inclusión financiera a través de la cual las personas, independientemente de su nivel de ingreso, pueden encontrar la solución a sus necesidades de crédito y fomentar una cultura de ahorro, que conduzca a la economía en su conjunto por un camino de crecimiento con equidad social.

- El aporte social promedio por asociado a una cooperativa de aporte y crédito en Colombia es de \$1.2 millones para el último año.

- Por número de cooperativas, el 75% de las entidades tienen en la cartera de créditos un activo que pesa más del 60% de sus activos totales. Ese mismo grupo de entidades (902 cooperativas) tiene el 83% de la cartera (\$1.4 billones), el 74% de los asociados (736.540) y el 75% del capital social (\$967.677 millones).

- En Colombia, las cooperativas de ahorro y crédito están ubicadas en 31 departamentos y 137 municipios, el 85% se encuentran en las capitales departamentales con un total de 1.018 cooperativas, las restantes 185 están ubicadas en municipios pequeños. Bogotá, Valle, Antioquia y Santander, tienen casi un 80% del total de asociados.

- En cuanto activos, la cartera de créditos es el principal activo, para el 2008, los activos llegaron a \$2.5 billones, con un crecimiento anual del 23.94%, superando los promedios de crecimiento de años anteriores. La cartera de créditos se situó en \$1.8 billones, con crecimiento anual del 20.88%, la mayor parte del crédito está colocada en créditos de consumo el cual creció 20.43% el último año.

- Las cooperativas de aporte y crédito no manejan altos niveles de endeudamiento puesto que su apalancamiento es vía aportes sociales. En los últimos dos años, los pasivos han guardado una estrecha relación de crecimiento con el de los activos con tasas superiores al 20%.

- La composición patrimonial de las cooperativas de aporte y crédito muestra la alta dependencia que tienen de los aportes sociales, con un saldo de \$1.7 billones de pesos y un crecimiento del 22.48% el patrimonio de estas cooperativas muestra estabilidad. Los aportes sociales por \$1.2 billones, crecieron el 21.59% en línea con el comportamiento de la cartera y los pasivos.

- Los excedentes cooperativos, para el año 2008 cerraron con \$55.848 millones, con un crecimiento del 20.22% esto debido a la mayor colocación y los márgenes positivos obtenidos en el ejercicio de la actividad crediticia.

- Las Cooperativas de aporte y crédito, no son intensivas en mano de obra, por lo tanto, la volatilidad en las nominas es alta.

- La relación entre los excedentes y los activos es del 1.94%, indicador que resulta ser inferior al promedio para el sector cooperativo con actividad financiera. Esta disminución es consecuencia de menores márgenes de intermediación, los cuales están asociados a las tasas de colocación y el costo del fondeo.

- En cuanto a los indicadores de rentabilidad del capital social y del patrimonio, se observa una tendencia decreciente dado el alto índice de inflación del año 2008.

- Los indicadores de margen (operacional y neto), aunque con tendencia decreciente, resultan positivos. La disminución en las tasas de interés de colocación,

enfrentada a la estabilidad de las tasas de financiación a las que acceden estas cooperativas, ha hecho disminuir los márgenes de operación.

- La rentabilidad de la cartera, calculada como los ingresos percibidos por intereses frente a los activos, es una medida cercana, de la tasa a la cual colocan las cooperativas. De acuerdo al comportamiento de este indicador, se observa que las tasas de interés están muy acordes a las del sector financiero tradicional.

De acuerdo a las cifras analizadas anteriormente, en Colombia, un millón de personas y sus familias han encontrado en el modelo de las Cooperativas de aporte y crédito, una opción eficiente para cubrir sus necesidades de crédito y ahorro, que además les brinda la posibilidad de participar activamente en la gestión de su propia empresa y acceder a los beneficios sociales que se dan a partir de los excedentes derivados del respectivo ejercicio.

## **Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios**

### ***Historia***

De acuerdo a lo publicado en la página web de la Cooperativa [www.cooperativasolidarios.com](http://www.cooperativasolidarios.com), Solidarios fue constituida el 29 de agosto de 1964 por iniciativa de algunos profesores de la Universidad del Valle Cali (Colombia), con el nombre de CANAPRO-VALLE (Casa Nacional del Profesor Seccional Valle), como Entidad de derecho privado, sin ánimo de lucro, y de vínculo abierto, a la cual DANSOCIAL, le reconoció personería Jurídica por Resolución No 00561 del 29 de agosto de 1968. En 1976 cambió su nombre por el de Solidarios Asociación Cooperativa Multiactiva de vínculo abierto. En 1986 se inició el programa de Captación de Ahorro Social "CAS", que consistió en recibir depósitos del público en general; de este modo, cambió a ser una Cooperativa Financiera, alcanzando cobertura en los departamentos del Valle, Cauca, Risaralda y Nariño con 31 oficinas.

Tras la crisis vivida por el sector solidario en los años noventa, la Superintendencia Bancaria, mediante Resolución No 1100, ordenó la toma de posesión de los bienes, haberes y negocios de la Cooperativa, con el objeto de administrarla, por encontrarse incurso en las causales contempladas en el artículo 114 del Estatuto

Orgánico del sistema Financiero. Posteriormente, por resolución No 2.152 del 06 de octubre de 1998, la Superintendencia Bancaria, ordena la Liquidación Forzosa Administrativa de la Cooperativa y adelanta el proceso a través del Fondo de Garantías de Instituciones Financieras, el cual termina el 02 de agosto de 2004, una vez puesto a disposición de los asociados el activo neto partible.

A partir de esa fecha y por decisión de la Asamblea General de Asociados del 17 de mayo de 2004, se nombró un Consejo de Administración Provisional y una Junta de Vigilancia, que recibiría el activo neto partible al liquidador y tramitaría ante las Entidades del Estado correspondientes, la reactivación de la Cooperativa como un Ente de Aporte y Crédito. La Asamblea de Delegados, celebrada el 27 de noviembre de 2004, determinó el cambio de razón social de la Cooperativa, así como el cambio de su naturaleza, de Cooperativa Financiera a Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito, lo cual se registró en la Cámara de Comercio el 20 de enero de 2005. La Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios, inicia sus operaciones, como tal, el 01 de junio de 2005, con un Patrimonio de cinco mil quinientos cuarenta millones ciento quince mil pesos (\$5.540.115) según Balance Final del Proceso Liquidatorio, a 31 de mayo de 2005, y balance de apertura de la Cooperativa en el reinicio de Operaciones. La Cooperativa Solidarios es la primera organización de su sector que logró reactivarse después de un proceso liquidatorio que afectó a miles de organizaciones cooperativas del país a finales de los años 90 y principios del 2000.

### ***Misión***

Solidarios es una cooperativa legalmente constituida, que genera acciones encaminadas a propiciar oportunidades que permitan el desarrollo integral sostenible de sus asociados, funcionarios, familia, organizaciones sin ánimo de lucro y comunidad mediante la prestación de beneficios económicos, culturales y sociales.

### ***Visión***

Para el año 2012, Solidarios como Cooperativa Multiactiva continuará con presencia en el Suroccidente y Eje Cafetero Colombiano, fomentando oportunidades de bienestar, crecimiento y Democracia a sus Asociados y su Núcleo familiar, con una



Administración dinámica, responsable, integrada y comprometida con los principios y fines de la Economía Solidaria, generando confianza y solidez.

### ***Principios***

Las Cooperativas ponen en práctica sus valores a partir de los principios básicos del cooperativismo. Principios en los que se asienta el trabajo de las cooperativas como líneas maestras de su funcionamiento. Los principios básicos del cooperativismo están contenidos en el artículo 2 de la Ley General de Asociaciones Cooperativas. Estos son:

a) Funcionar conforme a los principios de libre acceso y adhesión voluntaria, y en consecuencia, con número ilimitado de asociados que serán más de cinco.

b) Funcionar según el principio de control democrático, que comporta la igualdad en derechos y obligaciones de los asociados, y en consecuencia a cada asociado le corresponde un solo voto, sea cual fuere su participación económica.

c) No estar sujeta a recursos económicos fijos ni duración predeterminada.

d) Distribuir excedentes entre sus asociados a prorrata de los servicios recibidos por éstos, de la cooperativa o del trabajo personal que le hubieren suministrado. Esto significa que las ganancias de la cooperativa, siempre que la Asamblea decida que sean repartidas, serán asignadas según la participación de cada asociado en la generación de estos excedentes, según el trabajo que haya aportado o la utilización de sus servicios.

e) Funcionar de acuerdo con el principio de interés limitado sobre el capital. Esto quiere decir, que el reparto del excedente se orienta por el trabajo aportado por cada uno de los asociados y no por el capital proporcionado.

f) Realizar sus actividades económicas mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua de sus asociados, el provecho inmediato de éstos y el mediato de la comunidad.

g) Funcionar según el principio de neutralidad política y religiosa.

h) Fomentar la educación de sus asociados.

### **Valores**

Valores son cualidades que tiene la Cooperativa y que se aplican en todo su que hacer:

- Lealtad Significa compromiso y entrega hacia un interés general.
  
- Respeto Reconoce a cada Asociado, su condición sin distinción étnica, económica, social, política y religiosa.
  
- Compromiso Búsqueda continúa de satisfacción de las necesidades de sus Asociados.
  
- Cumplimiento Trabajo constante para hacer realizables sus objetivos.
  
- Honestidad Sus acciones están enmarcadas dentro del conjunto normativo que rige el sector cooperativo y normas internas.
  
- Calidad Búsqueda constante en el mejoramiento de nuestros servicios.
  
- Transparencia Todos los actos que hace y ejecuta se encuentran a disposición de los Asociados y las Entidades de Control.
  
- Responsabilidad Asume compromisos frente al Asociado, su núcleo familiar y comunidad en general.
  
- Eficiencia Generación de Beneficios para el bienestar de los Asociados.
  
- Eficacia Satisfacción de los Asociados por los productos y servicios ofrecidos por la Entidad.

### **Objeto social**

Es propósito de la Cooperativa promover económica, cultural y socialmente al Asociado y su familia, creando, mejorando y fortaleciendo su economía personal y familiar, propiciando oportunidades de desarrollo de su personalidad y en general, su participación y expresión social a través del crédito y otros servicios complementarios.

### ***Forma de Asociarse a la Cooperativa***

Todos los Asociados aportarán al menos anualmente, la suma equivalente a medio salario mínimo mensual legal vigente, pagaderos en cuotas mensuales. Para el año 2010 es de \$22.000. La base total de asociados es de 4.101, de los cuales más del 60% corresponden a madres cabezas de familia. Muchos de los hijos de estas madres son también los beneficiarios del apoyo a la educación dado por Solidarios en cumplimiento de su responsabilidad social empresarial.

Solidarios es una Cooperativa de vínculo abierto, esto significa que pueden asociarse todas las personas naturales y jurídicas previstas por la Ley, aptas para obligarse, y cumplir con lo que consagran los Estatutos y Reglamentos.

Requisitos Persona Natural:

- Ser mayor de edad
- Ser trabajador independiente o estar vinculado laboralmente a una empresa
- Fotocopia de la cedula de ciudadanía
- Dos fotos tamaño carné
- Diligenciar el formato de solicitud de ingreso con la información necesaria
- Cancelar la suma de \$52.000 correspondientes a: Cuota de afiliación \$26.000, primer aporte \$26.000
- Pagar el aporte mínimo mensual de \$22.000

Requisitos Persona Jurídica:

- Certificado de existencia y representación legal
- Fotocopia de la cedula de ciudadanía del representante legal
- Copia del acta expedida por la junta directiva de la entidad donde autoriza la afiliación a la Cooperativa firmada por el presidente y secretario de dicha junta directiva

- Últimos estados financieros firmados por el representante legal, contador y revisor fiscal y copia de la declaración de renta del último año
- Diligenciar el formato de solicitud de ingreso con la información necesaria
- Cancelar la suma de \$566.500 correspondientes a: cuota de afiliación \$515.000, primer aporte \$51.500
- Pagar el aporte mínimo mensual de \$22.000

### **Servicios**

Actualmente los servicios que presta Solidarios a sus Asociados son créditos clasificados como consumo; de acuerdo a las líneas de crédito establecidas por el Consejo de Administración:

- Crédito de libre destinación; permite al Asociado adquirir bienes y servicios a precios justos y contribuir a mejorar sus condiciones de vida y la de su familia. Plazos hasta de 36 meses y tasa fija mensual del 1.69%.

- Crédito para mejora de vivienda: Se otorga para facilitar al Asociado y su grupo familiar el mejoramiento de la vivienda de habitación a través de: Remodelación, reparación o ampliación, adquisición de Lotes o mejoras con el propósito de construir en un futuro, compra de Vivienda Nueva o Usada., pago de obligaciones hipotecarias con otras Entidades Financieras, correspondientes a créditos de vivienda del Asociado, pago de cuotas iniciales para optar a planes de vivienda nueva. Plazo hasta de 48 meses y una tasa de interés fija mensual del 1.59%.

- Crédito de educación: Proporciona al Asociado a su cónyuge y a sus hijos el acceso a la educación, por medio de créditos. Plazos hasta de 12 meses y una tasa de interés fija mensual del 1.19%.

- Adquisición de equipo de computo: Crédito de consumo destinado para compra de computadores de escritorio o portátiles. Plazos hasta de 36 meses y una tasa de interés fija mensual del 1.19%.

- Crédito calamidad domestica: Crédito que se otorga para cubrir gastos relacionados con enfermedades de los Asociados o su familia: incendios, saqueo, terremoto y otros que a juicio de la Cooperativa constituyan calamidad, proporcionándole recursos en forma inmediata. Plazos hasta de 36 meses y una tasa de interés fija mensual del 0.99%.

- Inmediato de aportes: Crédito de libre destinación, con base en el 80% del valor de los aportes. El objetivo de esta clase de crédito es suministrar recursos a corto plazo, que le permitan al Asociado adquirir bienes y servicios a precios justos, con una antigüedad mínima de 6 meses. Plazos hasta de 12 meses y una tasa de interés fija mensual del 0.5%.

- Activo fijo productivo: Créditos para la inversión de bienes de capital, que conduzcan a la producción o mejoramiento del negocio (adecuación de local, estantería, maquinaria, entre otros), logrando con ello la estabilidad económica del Asociado y su grupo familiar. Plazos hasta de 48 meses y una tasa de interés fija mensual del 1.59%.

- Capital de trabajo: Es destinado para financiar el capital de trabajo en corto plazo para el empresario, (Compra de materia prima, inventarios, etc.) logrando maximizar la rentabilidad en su negocio. Plazos hasta de 18 meses y una tasa de interés fija mensual del 1.49%.

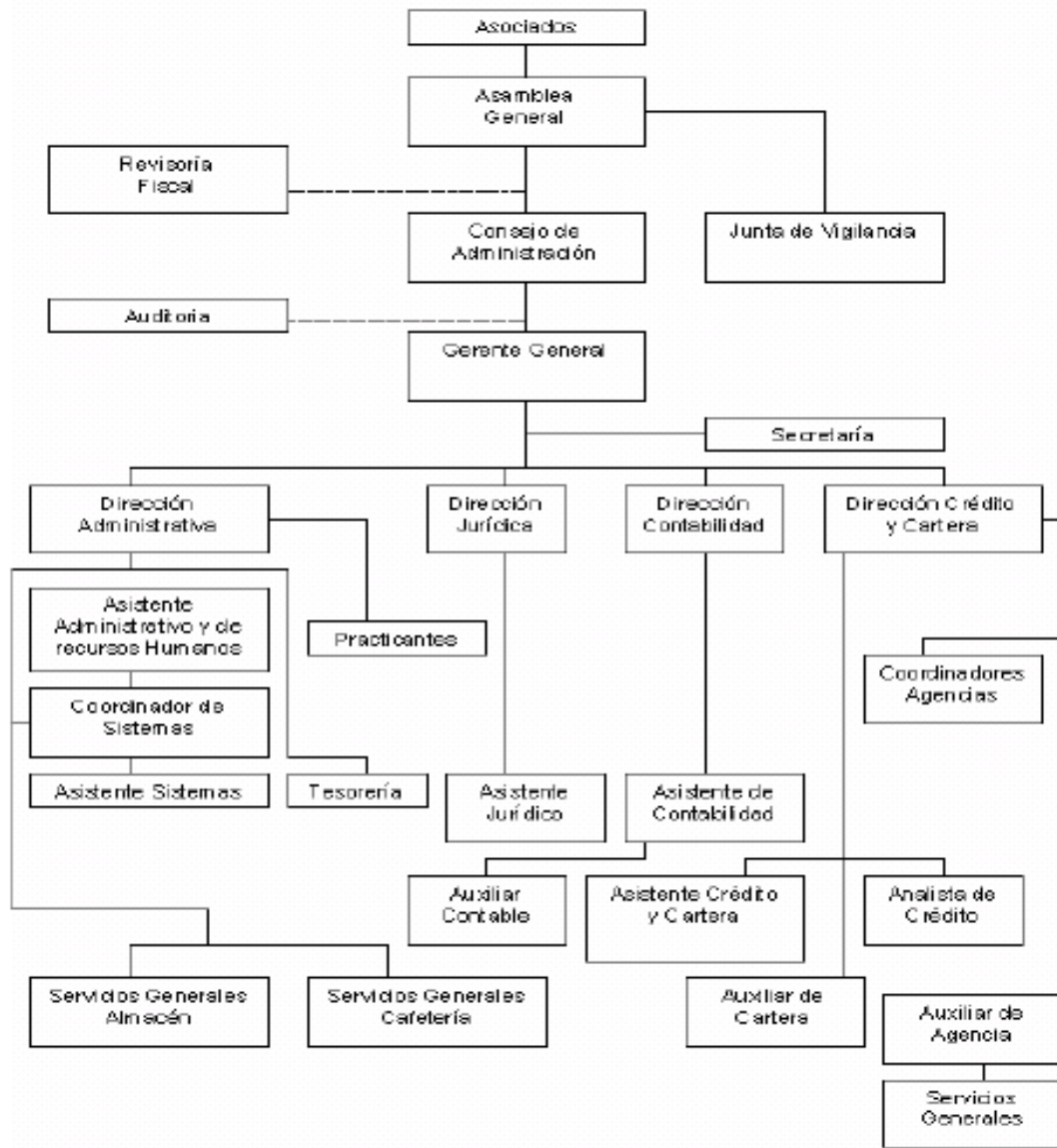
**Tabla 1. Tabla de usura**

AÑO 2010											
TASA DE USURA 1-JUL-2010 -- 30-SEP-2010											
LÍNEA	DESCRIPCIÓN	# SMLLV	MONTO MÁXIMO	ANTI GUEDAD	APALAN CAMIENTO APORTES	PLAZO DESDE - HASTA (Meses)	TASA MÁXIMA N.M.V	TIPO DE INTERÉS	TASA EFECTIVA ANUAL	TASA NOMINAL ANUAL	TASA NOMINAL MENSUAL
1	LIBRE INVERSIÓN Libre inversión	70	\$ 36,050,000		1:5	1-48	Usura - 0.05%	FIJO	21.72%	19.82%	1.65%
2	VIVIENDA Compra-Mejora-Deshipoteca	70	\$ 36,050,000		1:5	1-59	Usura - 0.15%	FIJO	20.29%	18.62%	1.55%
16	EDUCACIÓN Matricula, Pensión, Útiles, Uniformes.	70	\$ 36,050,000		1:5	1-36	Usura - 0.55%	FIJO	14.73%	13.82%	1.15%
15	CALAMIDAD DOMÉSTICA Calamidad Doméstica	10	\$ 5,150,000		1:5	1-36	Usura - 0.75%	FIJO	12.04%	11.42%	0.95%
9	CAPITAL DE TRABAJO Capital de Trabajo	25	\$ 12,875,000		1:5	1-18	Usura - 0.25%	FIJO	18.88%	17.42%	1.45%
10	ACTIVO FIJO PRODUCTIVO Inversión de Bienes de Capital	70	\$ 36,050,000		1:5	1-59	Usura - 0.15%	FIJO	20.29%	18.62%	1.55%
11	INMEDIATO DE APORTES Hasta 80% de los aportes	70	\$ 36,050,000	6 Meses	1:0.8	1-12		FIJO	6.17%	6.00%	0.50%
13	ADQUISICIÓN EQUIPO DE COMPUTO Adquisición equipos de computo	5	\$ 2,575,000		1:5	1-24	Usura - 0.55%	FIJO	14.73%	13.82%	1.15%
23	LIBRE INVERSIÓN DxN Libre inversión	70	\$ 36,050,000		1:5	1-48	Usura - 0.15%	FIJO	20.29%	18.62%	1.55%

### Estructura Organizacional

La Cooperativa cuenta con una planta de personal de 40 funcionarios de los cuales 18 pertenecen a la Sede Administrativa y 22 a las Agencias. El siguiente es el organigrama de la Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito:

**Gráfico 3. Organigrama de la Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios**



De acuerdo a los manuales de descripción de cargos, a continuación se presenta la misión algunos de los cargos de la Cooperativa:

- Gerente General: Su gestión está encaminada a liderar los esfuerzos de la cooperativa, con las políticas trazadas, a buscar el desarrollo integral de los funcionarios y la optimización de los recursos financieros y físicos, garantizando el cumplimiento de los principios que rigen la administración.

- Jefe Administrativo: Contribuir a que la cooperativa cumpla su misión, mediante la coordinación, planeación y ejecución de procesos administrativos, garantizando una gestión adecuada y apoyando a las áreas en el logro de sus objetivos.

- Director de Contabilidad: Con la aplicación de la ciencia y técnicas contables, es el responsable de generar y mantener actualizado un sistema de información contable, que refleje la realidad financiera de la cooperativa y se constituya en la base para la toma de decisiones en forma oportuna.

- Director de Riesgo de Crédito: Minimizar la exposición al riesgo de crédito a través del diseño e implementación de políticas y procedimientos en la Cooperativa, con el fin de cumplir con los lineamientos y objetivos de la Cooperativa.

- Auditor Interno: Con la aplicación de las técnicas de auditoría, teoría de riesgos y de gestión administrativa, diseñar y practicar los ciclos de evaluación para el control interno de la cooperativa.

- Coordinador de Cartera: Dirigir y coordinar todas las actividades relacionadas con la Cartera, velando por el recaudo oportuno de la misma y monitoreando la gestión de cobro, encaminados a cumplir los objetivos y metas de la Cooperativa.

- Coordinador de Sistemas: Administrar los recursos de hardware, software y redes, proponiendo y aplicando las metodologías modernas y de tecnología adecuada para el mantenimiento e implementación de los sistemas informáticos, desarrollando aplicaciones de acuerdo con las necesidades de la cooperativa

- Coordinador de Agencia: Dirigir, Apoyar e Impulsar las labores de la agencia así como responder por la elaboración, integración y ejecución de los planes, presupuestos y tareas asignadas para la agencia.

- Auxiliar de Tesorería: Dar un óptimo manejo a los recursos financieros, velando por una permanente liquidez para la atención de los compromisos y tomando las medidas pertinentes para eliminar o controlar los riesgos del área.

- Es de resaltar, que actualmente, la cooperativa no cuenta con un área específica para Gestión Humana.

- La Administración de la Cooperativa se encuentra a cargo del Consejo de Administración y la Gerencia.

- El Control es ejercido por la Junta de Vigilancia y el Revisor Fiscal.

- La Asamblea General de Delegados elegidos democráticamente por los asociados hábiles, es el órgano máximo de autoridad de la Cooperativa y sus decisiones y acuerdos son obligatorios para todos los Asociados, siempre que se hayan adoptado de conformidad con la Ley y los Estatutos.

### **Informe de Gestión Año 2009**

Los siguientes, son los datos relevantes del informe de gestión del año 2009 de la Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios:

- Solidarios ha vinculado desde el inicio de sus actividades (junio 2005-Diciembre 2009) un total de 3.730 Asociados, de los cuales 910 se reactivaron y 2.820 corresponden a nuevos Asociados; el total de su base social en la actualidad es de 65.567 Asociados. En desarrollo de su actividad Cooperativa, Solidarios ha encaminado sus esfuerzos y recursos a la prestación de servicios a sus Asociados, en un constante proceso de construcción y confianza, permitiendo acceder a nuevos escenarios concordantes con la realidad de sus resultados operativos.



- La crisis financiera mundial del 2009, se convirtió para Solidarios en un desafío, que enfrentó adoptando políticas de choque oportunas orientadas a mantener y mejorar sus indicadores de colocación y calidad de cartera esto significo una gran oportunidad para invertir en la base social. El crecimiento de la Cooperativa al cierre del ejercicio fue del 5% resultado muy favorable para su crecimiento patrimonial.

- Solidarios siempre ha trabajado con un principio fundamental como es la ayuda mutua, por lo que en su balance social se ve reflejado la colocación de créditos desde los estratos sociales menos favorecidos 0, 1 y 2 hasta el otorgamiento de auxilios y capacitaciones que contribuyen de manera positiva con su calidad de vida.

- Una de las actividades más relevantes para la cooperativa, fue sin duda alguna la destinación de recursos en educación formal (artículo 12 del Decreto 4400 año 2004 – modificado por el artículo 6 decreto 640 del año 2005). De igual manera la Asamblea General de Delegados realizada en marzo del 2009 autorizo la revalorización de aportes en el 5.7%, se atendieron instituciones educativas con las necesidades más apremiantes del Sur Occidente Colombiano, fueron beneficiadas 75 Escuelas y Colegios oficiales con previa autorización de las diferentes secretarías de educación.

- Otro aspecto de igual trascendencia fue el desarrollo y fortalecimiento de los diferentes comités, especialmente el de Solidaridad donde se atendieron todas las solicitudes de auxilios de calamidades presentadas por sus asociados; así mismo el Comité de Educación reviso el Direccionamiento Estratégico de la Entidad para el periodo 2009-2014 quedando como punto de partida la gestión ante la Súper Intendencia de Economía Solidaria, el proceso de transformación en Cooperativa Especializada de Ahorro y Crédito.

- El principal objetivo de la parte administrativa de solidarios ha sido siempre el adecuado manejo de los recursos económicos. No obstante sus instalaciones cuentan hoy en día con una infraestructura adecuada a las necesidades de sus asociados, lo que les permite ofrecerles un servicio seguro y eficiente.

- Se contrataron los servicios de otro auxiliar para las agencias de Tumaco, Pasto y Popayán. Se espera para la vigencia del 2010 la vinculación de auxiliares para

las agencias restantes. Dando cumplimiento a lo establecido en la Ley 789 de 2002 reglamentada bajo el decreto 933 de 2003, la entidad tiene a sus servicio dos estudiantes aprendices, que apoyan las áreas de Crédito y Cartera.

- Se resalta también la suscripción de un convenio con la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad de San Buenaventura Cali, para que los estudiantes de los últimos semestres de Derecho realicen la práctica forense civil, apoyando al Área Jurídica.

- Por otra parte la Cooperativa como aportante se encuentra a paz y salvo por el pago de los aportes al cierre del ejercicio del 2009, de acuerdo con los plazos fijados por el reglamento oficial y no existen irregularidades contables en relación con aportes al sistema, especialmente lo relativo a bases de cotización aportes laborales y aportes patronales.

- En la parte Jurídica la Cooperativa ha establecido como política de seguimiento y cobro de cartera mecanismos tendientes a la recuperación de la misma, de acuerdo con el grado de vencimiento de las obligaciones. Es así como una vez agotada la gestión de cobro administrativo adelantado por las agencias y con el apoyo del Área de Cartera, los créditos con mora mayor a 30 días se trasladan a una firma de cobranzas. Concluida la etapa pre-jurídica, donde no se logre la normalización de la obligación, estas son asignadas a un cobro jurídico, para ello la entidad cuenta con 14 Abogados Externos que se encargan de adelantar jurídicamente los procesos de ejecución de la Cartera.

- Fondo de educación: Solidarios aplicando uno de los principios más importantes que es brindar formación en Economía Solidaria a los Asociados, creó el Fondo de Educación, constituido con el 20% de los excedentes del periodo 2008.

- Planeación Estratégica: Dentro de las actividades desarrolladas se puede destacar la revisión de la Planeación Estratégica 2006-2010, y el direccionamiento de la entidad para los años 2009-2014. Este direccionamiento sirve de herramienta a la entidad para la toma de decisiones con unos objetivos específicos que deben desarrollarse en un periodo determinado.

- Capacitaciones a directivos y funcionarios: Solidarios brinda capacitación por parte de la revisoría fiscal a los miembros del consejo de Administración y Junta de Vigilancia sobre la nueva normatividad en Economía Solidaria. Igualmente se dictó por esta misma firma un taller a los miembros de Junta de Vigilancia sobre papeles de trabajo.

- Se llevaron a cabo jornadas de capacitación al recurso humano con el propósito de optimizar los procesos en todas las áreas de la Cooperativa. Se dictaron curso teórico prácticos de Excel orientados al manejo de los formatos implementados de análisis de crédito y cobro de cartera. Se brindo una capacitación en economía básica solidaria y otra a funcionarios del área comercial sobre equipos de alto rendimiento y una oportunidad para fidelizar, ofrecida por la caja de compensación COMFANDI.

- Proyecto transformación a Cooperativa Especializada en Ahorro y crédito: Solidarios contrató los servicios profesionales de un experto en la materia para el acompañamiento ante la superintendencia de Economía Solidaria, realizando la primera reunión con la Delegatura Financiera de dicha Entidad, contando con la presencia de las Presidentas del Consejo de Administración y Junta de Vigilancia, Revisor Fiscal de la Firma A & C, y la Representante Legal de la Cooperativa. Como resultado de este primer acercamiento se autorizó presentar el anteproyecto, el cual se tomará como punto de partida para la radicación de la solicitud de transformación.

- Se reinaugaron Agencias en Popayán y Pasto y se realizaron capacitaciones a los asociados en cursos de Lencería, pintura en cerámica y elaboración de productos de aseo fomentando así la creación de empresas familiares.

## **ANÁLISIS CRÍTICO AL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ACTUAL**

El desempeño financiero de una organización es esencial para su éxito, incluso las organizaciones sin fines de lucro deben manejar eficientemente los fondos que reciben. Sin embargo, las empresas que solamente se preocupan por los indicadores financieros pueden caer en el error de basarse únicamente en hechos históricos y no por lo que está sucediendo actualmente y tampoco muestran el desempeño futuro. Por otro lado, pueden subestimar el valor de la empresa al tener en cuenta solo el valor bursátil o el valor comercial de sus activos más no el valor de los intangibles. Y por último, en el caso de las cooperativas pueden caer en el error de no incluir en su estrategia organizacional el objetivo social que es crucial en este tipo de organizaciones.

El direccionamiento estratégico permite orientar toda la organización hacia el futuro y hacia el entorno, lo que le permitirá permanecer en el tiempo dentro de su sector, el mercado y en relación con su competencia. El direccionamiento estratégico define a la organización, su misión, visión y objetivos y todo esto en conjunto se convierte en la carta de navegación para todas y cada una de las personas que la conforman, sin importar, su cargo o rango. La planeación no es ajena al sector cooperativo, requiere disciplina y orienta la gestión, además de formar parte del proceso administrativo, mediante el cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción en función de unos objetivos y metas económicas, sociales y políticas.

Las organizaciones cooperativas y demás que cumplen una trascendental función social se proponen misiones, estrategias de largo alcance y objetivos de mediano plazo, pretendiendo incidir de manera contundente en la vida de sus asociados.

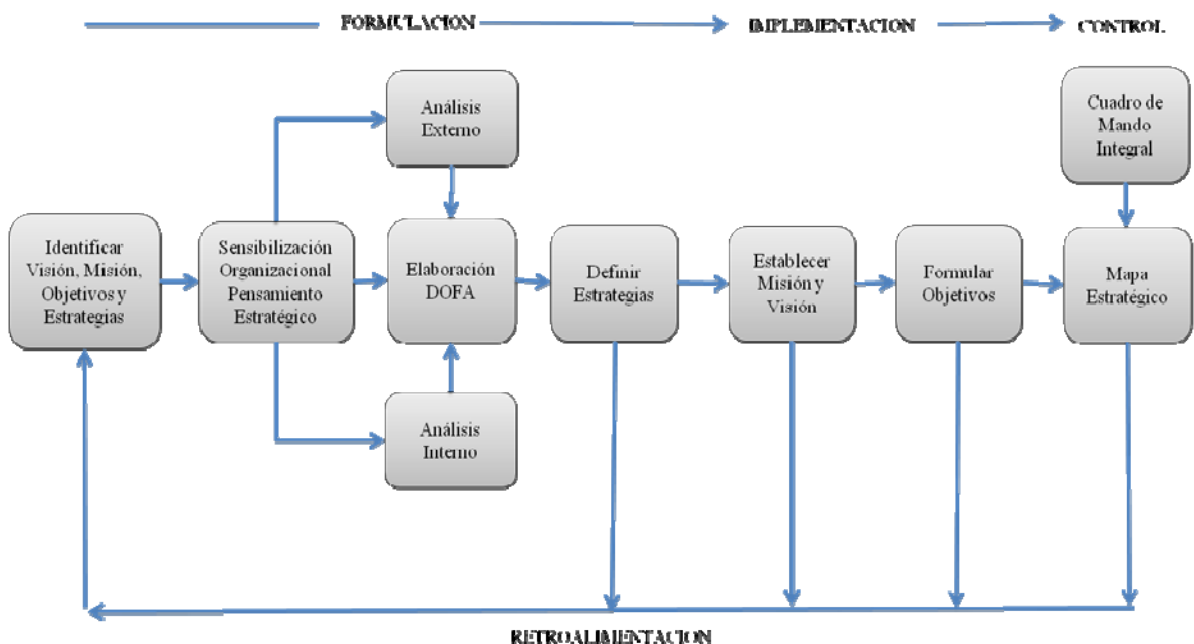
La Cooperativa de Ahorro y Crédito Solidarios, aún cuando lleva ya unos años en funcionamiento, no contaba con un Direccionamiento Estratégico definido y establecido.

Por esta razón, el grupo de trabajo decidió definirla, dada la importancia que esta tiene para la organización y para el trabajo a desarrollar.

Este texto dedica especiales esfuerzos a precisar cada uno de los pasos del proceso metodológico, entendiéndolo en cuatro momentos. Un primer momento es el de la evaluación de carácter interno y externo, indispensable para medir los resultados del plan y también para iniciar uno nuevo. El segundo es el de la formulación del plan estratégico, o la reflexión frente a lo que se es y lo que se quiere ser. El tercero es el del diseño de los planes operativos, la elaboración de las estrategias. Y, por último, se aborda el momento de la ejecución y el control mediante la implementación de indicadores de gestión.

El modelo de direccionamiento estratégico planteado en el Capítulo 1 de esta investigación, describe de forma general el lineamiento utilizado, a continuación exponemos el trabajo realizado con la Cooperativa en cada una de las etapas del modelo:

Grafico No. 2 Modelo propuesto de direccionamiento estratégico



Fuente: Elaboración Propia

### **Identificar Misión, Vision, Objetivos y Estrategias vigentes**

La misión y la visión son los pilares sobre los cuales las organizaciones basan y conforman su estrategia, delimitan sus metas y planean sus objetivos. Actualmente, la cooperativa de Ahorro y Crédito Solidarios no posee una misión y visión unificada, por tal razón, a continuación presentamos dos misiones y visiones que encontramos en la organización, cabe aclarar que ninguna de las dos ha tenido algún proceso de divulgación entre los colaboradores:

- **INFORMACIÓN EN INTERNET: MISIÓN** Solidarios es una cooperativa legalmente constituida, que genera acciones encaminadas a propiciar oportunidades que permitan el desarrollo integral sostenible de sus asociados, funcionarios, familia, organizaciones sin ánimo de lucro y comunidad mediante la prestación de beneficios económicos, culturales y sociales. **VISIÓN:** Para el año 2012, Solidarios como Cooperativa Multiactiva continuará con presencia en el Suroccidente y Eje Cafetero Colombiano, fomentando oportunidades de bienestar, crecimiento y Democracia a sus Asociados y su Núcleo familiar, con una Administración dinámica, responsable, integrada y comprometida con los principios y fines de la Economía Solidaria, generando confianza y solidez
- **DOCUMENTO INTERNO, PLANEACIÓN 2009: MISIÓN** Prestación de servicios de ahorro y crédito, dentro de la filosofía del cooperativismo, para satisfacer las necesidades de desarrollo integral de nuestros asociados. **VISIÓN:** En el 2014, ser cooperativa especializada de ahorro y crédito, con 9000 asociados y con el 90% de ellos activos (utilizando los servicios)

A continuación, se describe el Direccionamiento Estratégico actual de la Cooperativa, realizado en el año 2009, con un umbral de ejecución de tres años:

<b>COOPERATIVA SOLIDARIOS</b> <b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 2009-2014</b>		
Definición (En que negocio estamos) Prestación de servicios de ahorro y crédito, dentro de la filosofía del cooperativismo, para satisfacer las necesidades de desarrollo integral de nuestros asociados.		
Visión 2014 (En términos de MEGAS) Ser cooperativa Especializada de ahorro y crédito, con 9000 asociados y con el 90% de ellos activos (utilizando los servicios)		
Mercado Objetivo - Personas naturales: Valle, Cauca, Nariño, Viejo Caldas; de estratos 1,2 y 3; - Personas jurídicas de acuerdo con la Ley	Servicio Actuales - Crédito para: libre inversión, educación, vivienda, capital de trabajo, activos fijos productivos, calamidad domestica. - Servicios sociales, seguro vida-deudores, auxilios del fondo de solidaridad, funerarios - Convenios: turismo, salud, recreación	Servicio Futuros - CDAT - Creditos Rotativos - Cuentas de ahorro - Servicios sociales en convenio: seguros, consumo, educacion, capacitacion empresarial
Características del entorno Competitivo		
- Ver cuadro de competencia - Mercado altamente competido en créditos superiores a MM \$5, particularmente en nichos de sector público, empleados, pensionados	- Cooperativas, bancos, cajas, tienen microcréditos. Ver cuadros adjuntos - Manejan todas las estrategias de precio, plaza y servicios complementarios	- WWW y la Fundación Mundo Mujer Cooperativa Comuna, son los principales competidores, en el área geográfica de influencia. - Los bancos prestan con base en ingresos, las cooperativas con base en aportes.
Indicadores clave para mantenerse C Ah & C - MAR - CAME - Satisfaccion de los asociados	Factores Clave del Éxito 1. Empleados con capacidad para asesorar 2. Educacion cooperativa 3. Dominio de temas financieros por parte de Consejo y la administracion 4. Logar el uso permanente de los servicios 5. Lograr la permanencia de los asociados 6. Infraestructura de sistemas para que sea en línea 7. Ubicacion de oficinas	
Ventaja Competitiva (Diferenciador) - Ser cooperativa - Capacitacion y acompañamiento en finanzas personales y manejo de microempresa - Facilitar el acceso a servicios sociales de alta calidad para los asociados y sus familias (por intermedio de alianzas)	Estrategia de crecimiento - Incrementar el numero de asociados en las regiones donde se opera -penetracion- pero logrando que usen los servicios - Disminuir la desercion	

<b>COOPERATIVA SOLIDARIOS DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 2009-2014</b>	
<b>Fortalezas</b> - La ganancia de confianza en el medio - Sistemas de informacion - Tiempos de respuesta a los creditos - Consolidacion administrativa de los ultimos años - Infraestructura de las oficinas - imagen	<b>Debilidades</b> - Falta de promoción de los servicios de crédito - No se ha desarrollado las ventajas competitivas - Debilidad en los 5 primeros FCE - Superar el punto de equilibrio
<b>Oportunidades</b> - Líneas de redescuento (Bancoldex) - Garantías de FNG - Necesidad de bancarización de las personas objeto de la Cooperativa - La necesidad de manejar ahorros que tienen los asociados - Necesidad de crear microempresa - Posibilidad de devolución de recursos del PACINORE del FOGAFIN	<b>Amenazas</b> - Cambios en legislación financiera cooperativa - Incremento de la cultura del no pago - Crisis economica mundial
<b>PROYECTOS ESTRATÉGICOS Y ACCIONES</b> 1. Presentar el proyectos para la transformación a Cooperativa Especializada de ahorro y crédito 2. Lograr y sostener un 15% de utilidad operaciones a. Proyectos análisis permanente de las causas de retiro y de no pago de aportes, para definir políticas de fidelizacion b. apropiación de recursos de los excedentes para los proyectos educativos propios. 3. Programa de mercadeo a. Programa de caracterización de los asociados b. Fortalecer la promoción de los servicios de la Cooperativa c. Programa de ingreso de nuevos asociados (referidos) d. Ampliar portafolio de servicios (créditos con base en capacidad de pagos, no en reciprocidad), programa de salud ocupacional. 4. Programa de educación y capacitación a. Consejo de administración, Junta de vigilancia y control, Comités y delegados b. Funcionarios c. Asociados 5. Fortalecer sistema de informacion SW 6. Lograr devolución de recursos del PACINORE	

De acuerdo a lo anterior, actualmente la Cooperativa no cuenta con un direccionamiento estratégico definido, por esta razón, es necesario establecer una modelo estratégico que permita a la Cooperativa Solidarios tener un único escenario de actuación, con el cual todos los colaboradores se sientan identificados y comprometidos.



## **Sensibilización Organizacional, Pensamiento Estratégico**

Esta etapa está compuesta de varias reuniones en las que el grupo facilitador tuvo interacción continua con el grupo directivo de la Cooperativa y sus colaboradores. La metodología que vamos a establecer para la explicación del trabajo de campo es por medio de un resumen ejecutivo de cada reunión, a continuación citamos las reuniones ejecutadas:

### **Primera Reunión:**

La primera acción encaminada al cumplimiento de esta fase del modelo comenzó con una reunión entre la Gerencia General de Solidarios y el equipo facilitador, en la que se presentó la propuesta de trabajo, la descripción detallada de la reunión puede ser vista en el Anexo No.1, el resumen ejecutivo de dicha reunión es el siguiente:

**Tabla 2. Resumen ejecutivo de la reunión**

RESUMEN EJECUTIVO DE LA REUNIÓN	
Etapa: Presentación del Proyecto	
OBJETIVO	Búsqueda consciente de un plan de acción de manera tal que la organización y sus afiliados obtengan una ventaja competitiva sostenible que le permita alcanzar a un desarrollo superior en el largo plazo
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Definir un plan de seguimiento del direccionamiento estratégico
ACTIVIDADES	1. Explicación de los objetivos del proyecto 2. Descripción de las fases del proyecto 3. Alcances del proyecto
DESARROLLO DE ACTIVIDADES	Compromiso de tareas, para próxima reunión
CONCLUSIONES	Aceptación e interés por parte de la Gerencia General del proyecto. Programación de una próxima reunión con los colaboradores

**Segunda Reunión:**

Continuando con el modelo de planeación estratégica propuesto, el grupo facilitador preparó una presentación para el día de la primera jornada de Planeación, la descripción detallada de dicha presentación se encuentra en el anexo No.1, a esta jornada asistieron 17 personas de acuerdo al anexo No.1, a continuación se presenta el resumen ejecutivo de dicha reunión:

**Tabla 3. Resumen ejecutivo primera etapa**

<b>RESUMEN EJECUTIVO DE LA REUNIÓN</b>	
Etapa: Primera Jornada de Planeación	
OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilizar de una manera práctica a los colaboradores en los conceptos básicos del pensamiento estratégico.</li> <li>- Evaluar y analizar el direccionamiento estratégico actual de Solidarios.</li> </ul>
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar un análisis participativo del entorno externo e interno de la Cooperativa.</li> <li>- Efectuar un análisis crítico a la misión y visión actual de la Cooperativa.</li> <li>- Establecer una nueva misión y visión de la Cooperativa</li> </ul>
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Explicación de los conceptos bases del direccionamiento estratégico.</li> <li>- Contribuir a la generación de la participación activa de los colaboradores en el ejercicio de Direccionamiento estratégico planteado.</li> </ul>
DESARROLLO DE ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lluvia de ideas para realizar el análisis interno y externo.</li> <li>- Bases elementales para la creación de la misión y visión.</li> </ul>
CONCLUSIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generación de mentas creativas con una perspectiva en común.</li> <li>- Creación de una plataforma básica para la elaboración del análisis DOFA.</li> <li>- Programación de una próxima reunión.</li> </ul>

## Análisis Externo

En la segunda reunión, después de analizar con el grupo de colaboradores, se llego a la conclusión que los factores externos que más afectan a Solidarios son: la tecnología, la macroeconomía, la legislación y regulaciones, el mercado, la competencia y el factor social. De acuerdo a lo anterior, el detalle de los factores se presenta a continuación:

**Tabla 4. Factores externos que más afectan**

TECNOLOGÍA	MACROECONOMÍA	LEGISLACIÓN Y REGULACIONES	MERCADO	COMPETENCIA	SOCIAL
1. falta de mejores comunicaciones	1. Variación en tasas de interés	1. regulaciones desfavorables, lo cual genera mayores costos frente a entidades bancarias	1. Falta de mejores técnicas para desarrollar la actividad financiera. (sistema de medición de calidad, gestión de riesgos)	1. Creación de nuevas entidades	1. Consecuencia de la crisis del sector cooperativo lo cual provoca pérdida de confianza
2. Software y hardware competitivos	2. inestabilidad en política económica monetaria	2. Normatividad expedida por supersolidaria cambiante impidiendo un trabajo permanente y constante en el crecimiento de las cooperativas	2. Saturación del mercado por diferentes opciones	2. Absorción por parte de las grandes entidades a las pequeñas	2. falta de conocimiento de la población del sector cooperativo
3. Buscar en el mercado un software que se adapte mejor a nuestras necesidades	3. Crisis económica global	3. lentitud en la administración de la justicia (Mayores gastos procesales)	3. Mercado cambiante en gusto de las personas.	3. Aumento de créditos gota a gota	3. falta de difusión y promoción
4. Altos costos de actualización de software	4. Fluctuación en tasas de inflación y cambio	4. Nueva ley Habeas Data	4. falta de apoyo entre cooperativas	4. Diversidad de productos	4. Alto nivel de desempleo
5. Plataformas tecnológicas avanzadas		5. Poco apoyo por parte del gobierno al sector cooperativo			5. Existe un sinnúmero de necesidades que no se pueden suplir

## Análisis Interno

Después de la explicación teórica sobre el análisis externo, el grupo de colaboradores y el grupo facilitador analizaron los factores internos de Solidarios y el resultado es el siguiente:

- Fortalezas**

FINANCIERO	CLIENTES	RECURSO HUMANO	PROCESOS	COMUNIDAD
Aportes de la liquidación	Buen servicio	Sentido de pertenencia de los funcionarios	La comunicación ente oficinas es a bajo costo	Conocimiento de la entidad e imagen institucional
Cartera de la liquidación	Asociados comprometidos	Recurso humano capacitado e idóneo	Funciones y procesos documentados	Inversión en educación formal
Indicadores financieros positivos	Sentido de pertenencia de la cooperativa para con los asociados	En general , existe buen ambiente		Aporte de capital productivo (apoyo con microcréditos)
Crecimiento acelerado de la cartera de crédito	Agilidad en los tramites de aprobación de créditos (promedio 6 días)	Estilo gerencial de puertas abiertas		Beneficios económicos para la comunidad en general
Poco endeudamiento externo	Soluciones efectivas para con los asociados	Buen desempeño de las funciones asignadas		
Alianzas estratégicas con COOPCENTRAL y SERVIVIR	Atención efectiva	Excelente trabajo en equipo		
Riesgo de crédito con mayor diversificación de análisis	Posicionamiento en estratos 1,2 y 3	Solidaridad entre compañeros		
Mejores prácticas de colocación de cartera	Oportunidad a personas que no tienen experiencia crediticia			
Cobros sistematizados	Monto promedio de crédito \$3'5			
Tasas fijas				

- **Debilidades**

FINANCIERO	CLIENTES	RECURSO HUMANO	PROCESOS	COMUNIDAD
Alto índice de morosidad general (Óptimo 5%, actualmente fluctuamos en 10%-11%)	Mejorar las actualizaciones de datos de clientes	No existe medición del clima organizacional ni evaluación de desempeño	Falta de documentación de procesos,	Falta de cultura de los asociados
Baja liquidez, fondeo limitado	Falta de convenios que satisfagan las necesidades de los asociados (almacenes, supermercados, etc) actualmente existe convenios comerciales con almacenes de electrodomésticos y canasta familiar	Falta de capacitación de los funcionarios, no existen planes de desarrollo	Área de organización y métodos (al menos una persona)	Falta de actividades con la comunidad
Indicadores financieros (rentabilidad operacional)	Falta de un portafolio de productos más amplio	Falta de bienestar social	Existe procesos repetitivos	
Tasas fijas	Capitalización de aportes	Falta de incentivos laborales	No existe delegación de funciones, retraso en toma decisiones	
	Ubicación de las agencias (Floralia)		Falta un departamento de comercial y mercadeo	

### Elaboración DOFA

La matriz DOFA recopila la información resultado del análisis interno y externo de Solidarios, en conjunto con la Gerencia General se analizó dicha matriz, incluyendo un análisis de probabilidad de ocurrencia, impacto y controles necesarios.

A continuación se realiza una breve descripción de los elementos que conforman la matriz DOFA:

- **Descripción de la probabilidad**

**Tabla 5. Descripción de Probabilidad**

DESCRIPCIÓN DE PROBABILIDAD			
DESCRIPTOR		DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA
5	<b>Casi Seguro</b>	Este evento está previsto que se produzca en la mayoría de las circunstancias.	Se producirá más de una vez al año.
4	<b>Probable</b>	Este evento se producirá probablemente en la mayoría de las circunstancias.	Se producirá una vez al año.
3	<b>Posible</b>	Este evento debería ocurrir en algún momento.	Se producirá una vez cada 5 años.
2	<b>Improbable</b>	Este evento podría producirse en algún momento.	Se producirá una vez cada 10 años.
1	<b>Raro</b>	Este evento sólo podrá producirse en circunstancias excepcionales.	Menos de una vez en 30 años.

La descripción de la probabilidad es la posibilidad de ocurrencia del riesgo; esta puede ser medida con criterios de frecuencia (Numero de veces que el riesgo se ha presentado en un determinado tiempo o puede presentarse) o teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, aunque éste no se haya presentado nunca.

o **Severidad de Riesgo**

La materialización del riesgo es el resultado de confrontar el impacto y la probabilidad con los controles existentes al interior de los diferentes procesos que se realizan.

Probabilidad	Insignificante 1	Menor 2	Moderado 3	Mayor 4	Catastrófico 5
5 Casi Seguro	A	A	E	E	E
4 Probable	M	A	A	E	E
3 Posible	B	M	A	E	E
2 Improbable	B	B	M	A	E
1 Raro	B	B	M	A	A

E	Riesgo Extremo debe ponerse en conocimiento de los Directores y ser objeto de seguimiento continuo
A	Riesgo Alto requier la atención del Presidente, Director Ejecutivo y del Gerente General
M	Riesgo Moderado debe ser objeto de sequimiento adecuado por parte de los niveles medios de Dirección
B	Riesgo Bajo debe ser objeto de seguimiento por parte del nivel de supervisión.

o **Control**

La descripción del control, determina el nivel o grado de exposición de la organización al impacto del riesgo, permitiendo estimar las prioridades para su tratamiento.

Tabla 6. Descripción del control

DESCRIPCIONES DE CONTROL		
	DESCRIPTOR	POSIBLES EFECTOS
1	<b>Fuerte</b>	Se presenta una atención significativa a este riesgo. Se han aplicado todos los controles económicos factibles. Se mantiene un sistema de monitoreo constante.
2	<b>Moderado</b>	Los controles implantados garantizan una certeza razonable del control, aunque no permiten la gestión de todos los eventos de riesgo potenciales.
3	<b>Debil</b>	Los controles implantados son insuficientes para prevenir o mitigar este riesgo.
4	<b>Incontrolable</b>	Fuera del control de la organización en lo que respecta a la probabilidad, aunque es posible manejar las consecuencias.



Tabla 7. Factores claves

**FACTORES CLAVES**  
**PERFIL INTERNO DE DEBILIDADES Y FORTALEZAS**

**A. CAPACIDAD FINANCIERA**

No.	INDICADORES INTERNOS	DEBILIDAD	FORTALEZA	EXPLICACION DE LA CAUSA	PROBABILIDAD	SEVERIDAD PROBABILIDAD X CONSECUENCIA	CONTROL
1	Aportes y cartera de la liquidacion		X	Principal activo de Solidarios	5	A	2
2	Crecimiento acelerado de la cartera de credito		X	Un hecho claro es que el comportamiento de la actividad colocadora en las cooperativas de aporte y crédito no es el mismo de las cooperativas con actividad financiera, las cuales guardan una relación más estrecha con lo que ocurre con el sistema financiero en materia de crédito. De hecho, la tendencia de crecimiento es totalmente contraria: mientras el crédito se desacelera en el sector financiero, en las cooperativas de aporte y crédito se acelera, con lo cual se podría inferir que para los asociados de las cooperativas, éstas resultan ser una alternativa de financiación.	5	A	2
3	Bajos niveles de endeudamiento externo		X	Solidarios no maneja altos niveles de endeudamiento debido a que la mayor parte de su actividad la apalancan por vía de los aportes sociales. Este bajo indicador se traduce en una fortaleza patrimonial que es la base del modelo cooperativo de aporte y crédito.	5	E	1

FACTORES CLAVES  
PERFIL INTERNO DE DEBILIDADES Y FORTALEZAS

A. CAPACIDAD FINANCIERA

No.	INDICADORES INTERNOS	DEBILIDAD	FORTALEZA	EXPLICACION DE LA CAUSA	PROBABILIDAD	SEVERIDAD PROBABILIDAD X CONSECUENCIA	CONTROL
4	Mejores practicas de colocacion de cartera		X	el crecimiento de los excedentes cooperativos se da por cuenta de la mayor colocación y los márgenes positivos obtenidos en el ejercicio de la actividad crediticia. Se han acelerado los ritmos de colocacion de cartera y se ha demostrado además una adecuada gestión para el ejercicio de la actividad.	5	A	3
5	Alto indice de morosidad general	X		El indicador Optimo es el 5%, actualmente Solidarios fluctua entre 10%-11%	5	E	2
6	Baja liquidez, fondeo limitado	X			4	A	
7	Indicadores financieros	X		Problemas con el indicador rentabilidad operacional	5	A	3
8	Tasa fijas	X		Cuando el mercado esta por debajo de la tasa utilizada se convierte en una debilidad para Solidarios, puesto que el cliente compara y decide.	5	A	2

**FACTORES CLAVES  
PERFIL INTERNO DE DEBILIDADES Y FORTALEZAS**

**B. CAPACIDAD GERENCIAL**

No.	INDICADORES INTERNOS	DEBILIDAD	FORTALEZA	EXPLICACION DE LA CAUSA	PROBABILIDAD	SEVERIDAD PROBABILIDAD X CONSECUENCIA	CONTROL
9	Competencia del equipo humano		X	Recurso humano capacitado, idóneo y comprometido es competente para desarrollar su labor y generar nuevas ideas. Excelente trabajo en equipo y solidaridad entre compañeros	5	A	1
10	Estilo gerencial participativo		X	Reuniones de empleados, gerencia de puertas abiertas, comité de gerencia	5	E	1
11	Clima organizacional que brinda seguridad física (Instalaciones adecuadas)		X	Manejo de una cultura de seguridad preventiva	4	A	2
12	Indicadores de medición organizacional	X		La cultura de Solidarios no está interiorizada, se requiere medición del clima organización y evaluaciones de desempeño	5	E	1

FACTORES CLAVES  
PERFIL INTERNO DE DEBILIDADES Y FORTALEZAS

B. CAPACIDAD GERENCIAL

No.	INDICADORES INTERNOS	DEBILIDAD	FORTALEZA	EXPLICACION DE LA CAUSA	PROBABILIDAD	SEVERIDAD PROBABILIDAD X CONSECUENCIA	CONTROL
13	Capacitación constante de los funcionarios.	X		No existe definido un cronograma de actividades y capacitaciones para el personal	5	E	1
14	Bienestar social para asociados y colaboradores	X		Existe vacios en los servicios que se deben brindar al asociado y al empleado de la Cooperativa, cuyo objetivo debe ser mejorar sus condiciones de vida y el de su grupo familiar.	5	E	1
15	Planeacion estrategica	X		Define el rumbo y permite una evaluación constante de la situación de la empresa frente al entorno y el cumplimiento de sus metas. Debe llegar a todos los niveles de la organización, debe ser divulgada, puesta en practica y realizar el seguimiento adecuado. En Solidarios existe falencia en este aspecto, puesto que, a pesar de que se ha hecho el ejercicio no se ha aplicado a profundidad y no hay divulgacion del mismo a toda la organizacion.	5	E	1
16	Innovacion y mejora	X		Se observa falencia en cuanto a programas de ideas de mejoramiento e Incentivos laborales, se debe profundizar en el analisis de las actividades	5	E	1

FACTORES CLAVES  
PERFIL INTERNO DE DEBILIDADES Y FORTALEZAS

C. CAPACIDAD CLIENTES Y COMUNIDAD

No.	INDICADORES INTERNOS	DEBILIDAD	FORTALEZA	EXPLICACION DE LA CAUSA	PROBABILIDAD	SEVERIDAD PROBABILIDAD X CONSECUENCIA	CONTROL
17	Oportunidad a personas que no tienen experiencia crediticia		X	La demanda por crédito en las cooperativas, esta dada por la facilidad de acceso al crédito y los beneficios sociales asociados a la iniciativa cooperativa.	5	E	1
18	Transparencia, eficiencia y eficacia operativa		X	los tramites dentro de la Cooperativa son ofrecidos con facilidad y agilidad	5	E	1
19	Sentido de pertenencia de la cooperativa para con los asociados y viceversa		X	Existe un aumento con el fortalecimiento de la relación entre los asociados y la cooperativa, situación que doctrinariamente ha sido solventada pese a que los aportes puede ser retirados en el momento en que se retira el asociado.	5	E	1
20	Conocimiento de la entidad e imagen institucional		X	El nicho de mercado de Solidarios esta enfocado en los estratos 1, 2 y 3 logrando tener una gran presencia en los mismos	4	E	1
21	Mejorar las actualización de datos de clientes	X		Se debe realizar actualización de forma constante definiendo un sistema, no se debe obviar datos en el momento de ingresar clientes o actualizar los existentes	3	E	1
22	Ampliar los convenios con terceros que satisfagan las necesidades de los asociados	X		Falta realizar nuevos convenios que permitan mitigar las necvesidades actuales de los asociados	5	E	1

FACTORES CLAVES  
PERFIL INTERNO DE DEBILIDADES Y FORTALEZAS

C. CAPACIDAD CLIENTES Y COMUNIDAD

No.	INDICADORES INTERNOS	DEBILIDAD	FORTALEZA	EXPLICACION DE LA CAUSA	PROBABILIDAD	SEVERIDAD PROBABILIDAD X CONSECUENCIA	CONTROL
23	Beneficios economicos para la comunidad en general y responsabilidad social	X		Es pertinente realizar investigaciones de mercado que permitan identificar las verdaderas necesidades de la comunidad	5	E	1
24	Un portafolio de productos mas amplio	X		El portafolio de productos es muy limitado	3	E	1
25	Capitalizacion de aportes	X			5	E	1
26	Ubicacion de las agencias (Floralía)	X		La agencia esta ubicada en un lugar que no es visible al publico	5	E	1
27	Falta de cultura cooperativa de los asociados	X		No se ejerce control sobre la formación de los Asociados Trabajadores de acuerdo con la filosofia de la Cooperativa.	4	E	1
28	Plan de continuidad del negocio	X		En caso de un siniestro Solidario no tiene PCN. Se tiene control en cuanto indicadores financieros, pero faltan planes de acción en caso de siniestro y para aquellos riesgos que son incontrolables.	2	E	3
29	Actividades con la comunidad	X		Se debe hacer un mayor énfasis en programas de responsabilidad social empresarial	5	E	1
30	Buscar en el mercado un software que se adapte mejor a nuestras necesidades	X		El actual software presenta deficiencias operativas	3	E	1

FACTORES CLAVES  
PERFIL INTERNO DE DEBILIDADES Y FORTALEZAS

D. CAPACIDAD PROCESOS

No.	INDICADORES INTERNOS	DEBILIDAD	FORTALEZA	EXPLICACION DE LA CAUSA	PROBABILIDAD	SEVERIDAD PROBABILIDAD X CONSECUENCIA	CONTROL
31	La comunicacion entre oficinas es a bajo costo		X		5	A	4
32	Procesos flexibles y conformes con las politicas y procedimientos		X	Permite brindar confianza al tener procesos eficientes	4	E	3
33	Falta de documentacion de procesos.	X		Los procedimientos no se encuentran documentados, lo que hace dificil la interpretacion de los mismos	4	E	3
34	Falta un departamento de comercial y mercadeo	X			5	A	3
35	Planeación y coordinación entre areas	X		Se presentan reprocesos y falta de acciones coordinadas entre las diferentes areas, se observa deficiencia en la comunicación. Poco conocimiento del negocio lo que limita las posibilidades de aprovechamiento de oportunidades	5	A	3

FACTORES CLAVES  
PERFIL EXTERNO DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

A. FACTORES ECONÓMICOS

No.	INDICADORES EXTERNOS	AMENAZA	OPORTUNIDAD	EXPLICACION DE LA CAUSA	PROBABILIDAD	SEVERIDAD PROBABILIDAD X CONSECUENCIA	CONTROL
1	Inestabilidad en política económica monetaria (Bajo crecimiento económico, variación en tasas de interés, fluctuación en tasas de inflación y cambio)	X		De acuerdo a los datos estadísticos del Banco Central, el crecimiento económico 2009 fue del 0% y las últimas proyecciones macroeconómicas indican que el crecimiento económico del País estará alrededor del 2% para este año, adicional, el comportamiento de los consumidores se observa una limitación a su capacidad de ahorro lo cual resulta ser una amenaza para Solidarios. Para la rentabilidad del patrimonio, la alta inflación de 2008 también representó una disminución del indicador en términos reales. La estabilidad de este indicador es importante desde el punto de vista de la eficiencia económica, misma que está relacionada con el costo de oportunidad de los recursos para los asociados. La disminución en las tasas de interés de colocación, enfrentada a la estabilidad de las tasas de financiación a las que acceden estas cooperativas, ha hecho disminuir los márgenes de operación.	4	A	4
2	Incremento en el riesgo del crédito	X		el riesgo de crédito se convierte en uno de los principales elementos en el momento de analizar la situación actual del sistema financiero. Si bien es cierto que en términos generales el indicador de calidad de cartera todavía no se encuentra en niveles significativamente altos, el rápido deterioro que han presentado algunas modalidades de cartera es uno de los principales riesgos a los que se enfrenta el sistema. A pesar del incremento en el riesgo de crédito y mercado que está enfrentando el sistema financiero, la solidez patrimonial con la que cuenta la mayoría del andamiaje financiero lleva a pensar que en el mediano plazo no se presentarán episodios de inestabilidad.	3	A	2
3	Efecto pirámides	X		La crisis de la captación ilegal, generada por el desplome de las pirámides en 2008, fortaleció la percepción de confianza de los clientes en sus bancos, los colombianos aprendieron la lección y ahora prefieren tener el dinero seguro, así no reciban grandes rendimientos.	5	E	4



**FACTORES CLAVES  
PERFIL EXTERNO DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

**A. FACTORES ECONÓMICOS**

No.	INDICADORES EXTERNOS	AMENAZA	OPORTUNIDAD	EXPLICACION DE LA CAUSA	PROBABILIDAD	SEVERIDAD PROBABILIDAD X CONSECUENCIA	CONTROL
4	Aumento de la participación del sector cooperativo de ahorro y credito dentro del sistema financiero colombiano		X	El papel que desempeñan estas cooperativas en el escenario financiero nacional pasa desapercibido en la mayoría de informes económicos, pero sin duda es fundamental para garantizar la estabilidad de la economía nacional ya que atiende a casi un millón de colombianos de manera directa, que con sus familias podrían llegar a los 4 millones. Las cooperativas denominadas de aporte y crédito tienen una participación importante en el cooperativismo nacional: por número de entidades representan el 15.36%, por activos el 12.67%, por patrimonio el 22.51%, por asociados el 22.17% y por empleados el 4.60%.	5	E	4
5	Disminución en el endeudamiento financiero del sector		X	Las cooperativas de aporte y crédito no manejan altos niveles de endeudamiento debido a que la mayor parte de su actividad la apalancan por vía de los aportes sociales. La relación entre pasivos y activos no supera el 30%.	5	A	4

**FACTORES CLAVES**  
**PERFIL EXTERNO DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

**B. FACTORES SOCIALES - POLÍTICOS - LEGALES**

No.	INDICADORES EXTERNOS	AMENAZA	OPORTUNIDAD	EXPLICACION DE LA CAUSA	PROBABILIDAD	SEVERIDAD PROB X CONS	CONTROL
6	Regulaciones desfavorables y normatividad cambiante e inflexible	X		Poco apoyo por parte del gobierno al sector cooperativo. Las normas expedidas por supersolidaria cambian e impiden un trabajo permanente y constante en el crecimiento de las cooperativas. Esto genera mayores costos frente a entidades bancarias, Lentitud en la administración de la justicia (Mayores gastos procesales)			
7	Nueva ley Habeas Data	X		El sector financiero debe contar con información del ahorrador, estableciendo, por ejemplo, que sus recursos provienen de actividades legales. Así, no se reciben depósitos de empresas que figuran en las listas Clinton, por estar presuntamente vinculadas al lavado de activos. También debe conocer al cliente que solicita financiación. Es preciso medir el riesgo de cada proyecto, de cada sector, contar con analistas expertos en diversos campos de la actividad productiva y evaluar si el cliente potencial es buena paga o si, por el contrario, busca estafar a la entidad financiera	5	A	4
8	Cambios regulatorios que afecten positivamente a Solidarios		X	El esquema de regulación y supervisión ha contribuido a la mejora en la gestión de las cooperativas de aporte y crédito, pese a la percepción de que la fortaleza patrimonial sustentada en los aportes sociales tiene un cierto grado de incertidumbre y volatilidad, algo que como se ha mostrado en las cifras no se ha dado en la práctica y que por el contrario se convierte en la forma ideal de sustentar una actividad colocadora muy importante para la población que accede al crédito cooperativo.	3	M	1

FACTORES CLAVES  
PERFIL EXTERNO DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

C. FACTORES TECNOLÓGICOS

No.	INDICADORES EXTERNOS	AMENAZA	OPORTUNIDAD	EXPLICACION DE LA CAUSA	PROBABILIDAD	SEVERIDAD PROB X CONS	CONTROL
9	Altos costos de actualización de software y hardware	X		Los costos de una actualización de software y hardware es alto, el actual sistema se cambio en el año 2008.	4	M	N/A
10	Disponibilidad de plataformas tecnologicas avanzadas		X	Mayor aprovechamiento de aspectos tecnológicos lo cual trae mayor acercamiento al cliente	4	A	1

FACTORES CLAVES  
PERFIL EXTERNO DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

D. FACTORES DE COMPETENCIA

No.	INDICADORES EXTERNOS	AMENAZA	OPORTUNIDAD	EXPLICACION DE LA CAUSA	PROBABILIDAD	SEVERIDAD PROB X CONS	CONTROL
11	Facilidad de acceso de los clientes con mayor conocimiento	X		La característica principal de los clientes que actualmente acceden a los servicios financieros es su mayor exigencia, lo cual lo hace mas discriminador	4	A	3
12	Poca diversificación de productos y segmentación del mercado	X		Limitación en la innovación en la implementación de nuevos servicios que atraigan otro nicho de mercado	4	A	3
13	Creación de nuevas entidades e Incremento de entidades dedicadas al microcrédito	X		La creación de nuevas cooperativas de aporte y crédito ha presentado en los dos últimos años un crecimiento relativamente bajo, comparado con años anteriores, en especial hacia finales de la década de los noventa, cuando se experimentó un auge del modelo cooperativo, situación que no ha sido impedimento para que el sector en su conjunto siga ampliando su base social y consolidando la actividad de colocación de crédito.	4	M	1
14	Polarización de las clases sociales	X		Actualmente solo existen dos clases, la clase media, base del cooperativismo, se esta debilitando	3	A	1
15	Aumento en el número de asociados dentro del sector		X	El crecimiento en el número de asociados del último año, cercano al 33%, ratifica la vigencia que este modelo cooperativo tiene en el país y, dado que el número de entidades crece al mismo ritmo, se puede anotar que las cooperativas existentes están consolidando su actividad como alternativa de financiación. Este fenómeno de vinculación de asociados se puede asociar a la dinámica económica y financiera reciente. En tal sentido, el hecho de que el número de asociados haya crecido de manera vigorosa, durante un periodo caracterizado por la contracción del crédito, el sobreendeudamiento y el ambiente de desaceleración muestra lo alternativo que es el sistema cooperativo de aporte y crédito para superar dificultades económicas.	2	M	3

**FACTORES CLAVES**  
**PERFIL EXTERNO DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

**D. FACTORES DE COMPETENCIA**

No.	INDICADORES EXTERNOS	AMENAZA	OPORTUNIDAD	EXPLICACION DE LA CAUSA	PROBABILIDAD	SEVERIDAD PROBABILIDAD X CONSECUENCIA	CONTROL
16	Tendencia de los usuarios hacia la calidad y el servicio		X	El asociado busca satisfacer sus necesidades de mediano y largo plazo con un solo proveedor, busca una solución integral. La aparición de megabancos atacando la base de clientes empresariales, ha dejado desvinculados y hasta abandonados a muchos clientes de banca personal que se sienten un cliente más, pero además sienten que no se les está ofreciendo venta consultiva, al banco no le interesa asesorarlo, ni apoyarlo a proteger sus ahorros en estos tiempos de zigzag financiero. En este río revuelto, las cooperativas surgen como una solución porque las personas son proactivas cuando de dinero se trata y buscan las mejores opciones.		A	
17	Confianza de la población en las cooperativas		X	Las cooperativas tienen una mejor comprensión del cliente y la relación con ellos es más personalizada y con tiempos de respuesta mucho más rápidos, dos factores que un cliente aprecia mucho		A	
18	La función social del sector es percibido como real y eficiente		X	El solo hecho de hacer parte de una cooperativa le brinda al asociado la posibilidad de hacerse dueño y gestor de una iniciativa empresarial y, a lo largo de su vinculación y participación, conseguir mayores niveles de educación, sumada a servicios de cultura, esparcimiento, formación, subsidios, auxilios y seguros, entre otros. Estos servicios sociales se otorgan de los excedentes generados por la actividad económica de la cooperativa, configurándose así la razón de ser de este modelo socio-económico.		A	
19	Las entidades financieras tradicionales endurecen sus políticas de colocación		X	La contribución e importancia de las cooperativas de aporte y crédito para la población queda totalmente de manifiesto, al observar cómo mientras en el sector financiero tradicional se ha contraído el crédito, en estas entidades ha aumentado, justamente por ser un modelo alternativo que suple necesidades de recursos en condiciones favorables para los asociados. En análisis realizados por Confecoop se ha dicho que la desaceleración del crédito no sólo es atribuible a la demanda, es decir a los clientes, sino que ante el sobreendeudamiento, el deterioro de la calidad de la cartera, la incertidumbre que se generó con la crisis financiera y la desaceleración de la economía nacional, las entidades financieras tradicionales endurecieron sus políticas de colocación llevando a una desaceleración del crédito. Las cooperativas de aporte y crédito, estarían supliendo esta situación para los asociados y es por ello que se observa un dinámico crecimiento		A	

## Definir Estrategias

La matriz DOFA es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema. En otras palabras, por ejemplo la posibilidad de superar una debilidad que impide el logro del propósito, solo se la dará la existencia de fortalezas y oportunidades que lo permitan. El instrumento también permite la identificación de acciones que potencien entre sí a los factores positivos. Así tenemos los siguientes tipos de estrategias al cruzar el factor interno con el factor externo:

- Estrategias FO o estrategias de crecimiento son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende.
- Estrategias DO son un tipo de estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.
- Estrategias FA son también de supervivencia y se refiere a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema.
- Estrategias DA permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dada una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone al sistema al fracaso.

A continuación presentamos el resultado del cruce, es decir las estrategias que servirán de base para la formulación de los objetivos estratégicos:

ANÁLISIS DOFA	PRIORIZACION DE FORTALEZAS	PRIORIZACION DE DEBILIDADES
	<p>F1. Aportes y cartera de la liquidacion                      F2. Crecimiento acelerado de la cartera de credito                      F3. Bajos niveles de endeudamiento externo                      F4. Mejores practicas de colocacion de cartera                      F9. Competencia del equipo humano                      F10. Estilo gerencial participativo                      F11. Clima organizacional que brinda seguridad fisica (Instalaciones adecuadas)                      F17. Oportunidad a personas que no tienen experiencia crediticia                      F18. Transparencia, eficiencia y eficacia operativa                      F19. Sentido de pertenencia de la cooperativa para con los asociados y viceversa                      F20. Conocimiento de la entidad e imagen institucional                      F23. Beneficios economicos para la comunidad y responsabilidad social                      F31. La comunicacion entre oficinas es a bajo costo                      F32. Proceso flexibles y conformes con las politicas y procedimientos</p>	<p>D5. Alto indice de morosidad general                      D6. Baja liquidez, fondeo limitado                      D7. Indicadores financieros (indicador rentabilidad operacional)                      D8. Tasa fijas                      D12. Indicadores de medicion organizacional                      D13. Capacitación constante de los funcionarios                      D14. Bienestar social                      D15. Planeacion estrategica                      D16. Innovacion y mejora                      D21. Mejorar las actualización de datos de clientes                      D22. Ampliar los convenios con terceros                      D24. Un portafolio de productos mas amplio                      D25. Capitalizacion de aportes                      D26. Ubicacion de las agencias (Floralia)                      D27. Falta de cultura cooperativa de los asociados                      D28. Plan de continuidad del negocio                      D29. Actividades con la comunidad                      D30. Buscar en el mercado un mejor software                      D33. Falta de documentacion de procesos                      D34. Falta un departamento de comercial y mercadeo                      D35. Planeación y coordinación entre áreas</p>
PRIORIZACION DE AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA PARA NEUTRALIZAR USAR FORTALEZAS PARA EVITAR AMENAZAS	ESTRATEGIAS DA PARA NEUTRALIZAR REDUCIR DEBILIDADES Y EVITAR AMENAZAS
<p>A1. Inestabilidad en política económica monetaria (Bajo crecimiento economico, variación en tasas de interés, fluctuación en tasas de inflación y cambio)                      A2. Incremento en el riesgo del crédito                      A3. Efecto pirámides                      A6. Regulaciones desfavorables y normatividad cambiante e inflexible                      A7. Nueva ley Habeas Data                      A9. Altos costos de actualización de software y hardware                      A11. Facilidad de acceso de los clientes con mayor conocimiento                      A12. Poca diversificación de productos y segmentación del mercado                      A13. Creación de nuevas entidades e Incremento de entidades dedicadas al microcrédito                      A14. Polarización de las clases sociales</p>	<p>F9, F10, F18, F19, F20-A12 Aprovechar la transparencia, eficiencia y eficacia operativa del equipo humano de Solidarios para atraer a nuevos clientes con un mayor conocimiento del negocio                       F17, F23 - A15 Los efectos de la globalización polariza las clases sociales únicamente en dos, la clase media, base del cooperativismo, se esta debilitando. Solidarios debe contrarrestar estos efectos por medio de los programas de beneficios economicos para la comunidad en general, otorgando oportunidades a personas que no tienen experiencia crediticia                       F9 - A1, A6 Monitorear permanentemente las variables externas que afectan de forma directa a Solidarios que permita a la Administracion una oportuna toma de decisiones hacia nuevos proyectos.</p>	<p>D16, D24 - A12 Fomentar la generación de ideas que propendan efectivamente por el mejoramiento de procesos y por el desarrollo de nuevos productos</p>
PRIORIZACION DE OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO PARA APROVECHAR USAR FORTALEZAS PARA APROVECHAR OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS DO PARA SUPERAR VENCER DEBILIDADES APROVECHANDO OPORTUNIDADES
<p>O4. Aumento de la participación del sector cooperativo de ahorro y credito dentro del sistema financiero colombiano                      O5. Disminución en el endeudamiento financiero del sector                      O8. Cambios regulatorios que afecten positivamente a Solidarios                      O10. Disponibilidad de tecnologías avanzadas                      O15. Aumento en el número de asociados dentro del sector                      O16. Tendencia de los usuarios hacia la calidad y el servicio                      O17. Confianza de la población en las cooperativas                      O18. La función social del sector es percibido como real y eficiente                      O19. Las entidades financieras tradicionales endurecen sus políticas de colocación</p>	<p>F2, F3, F18, F20, F23 - O4,O15,O16, O17, O19 Aprovechar que los analisis de credito en las entidades financieras son cada dia mas acidos, Solidarios debe suplir esta situación por ser un modelo alternativo que suple necesidades de recursos en condiciones favorables para los asociados.</p>	<p>D24, D29 - O4, O18 Incrementar la participacion en el mercado por parte de SOLIDARIOS por medio del desarrollo de programas de apoyo a la comunidad directamente o en alianza con otras organizaciones, atendiendo nuevos segmentos y diseñando nuevos productos.                       D30 - O10 Mejorar el desarrollo tecnologico implantando nuevos sistemas de información que permitan automatizar procesos administrativos                       D15, D28, D34 - O16, O17 Interiorizar en el manejo estrategico de la organizacion, la utilizacion de herramientas de planeacion estrategica y convertirla en una ventaja competitiva sostenible ante los usuarios.</p>

### Establecer Misión y Visión

La oferta de valor que elabora la organización, lo que tiene para ofrecer al usuario son la base para la elaboración de la misión, por tal motivo, el grupo facilitador en unión con el grupo de colaboradores realizaron el siguiente listado, de acuerdo a la información teórica expuesta en el anexo No.1 :

GRUPOS DE INTERÉS	NECESIDADES	OFERTA DE VALOR
Colaboradores	Desarrollo del potencial y bienestar	Crecimiento integral y mejoramiento continuo
Asociados	Desarrollo de ventajas competitivas sostenibles Oportunidad en el servicio Respaldo financiero Seguridad	Servicios de consultoría personalizado e implementación de soluciones integrales buscando su lealtad Confianza y seguridad
Asamblea General	Resultados financieros Crecimiento dentro del sector Posicionamiento	Cumplimiento en metas y generación de excedentes
Fesovalle	Canalizar por intermedio de ellos los recursos para educación formal	Conocimiento y aportes Buen nombre dentro del sector Personal calificado Ejemplo al sector cooperativo
Comunidad	Mejoramiento en su calidad de vida	Contribuir a la solución a sus problemas

- **Ejercicio Misión**

Para la elaboración de uno de los fundamentos estratégicos base del direccionamiento, la misión, se realizó una actividad en la que se dividió el grupo en



cuatro subgrupos interdisciplinarios, cada grupo trabajo con un computador portátil y tuvieron quince minutos para elaborar una misión teniendo como base el cuadro expuesto en la sección anterior, la información teórica expuesta por el grupo facilitador y la misión expuesta en la página de internet:

<b>CARACTERÍSTICAS DE UNA MISIÓN</b>	<b>MISIÓN ACTUAL SOLIDARIOS</b>	<b>OFERTA DE VALOR</b>
El enunciado es a largo plazo, es sostenible por un periodo de tiempo indefinido? Distingue a su organización? Especifica algunas fronteras o el alcance? Identifica valores que guíen el comportamiento? Refleja de alguna forma los productos, servicios y las relaciones? Da sentido al trabajo? Llega al corazón de los colaboradores y también el cliente externo cuanto este la conoce? Es concreta y clara? Es comprometedores y convincente?	Solidarios es una cooperativa legalmente constituida, que genera acciones encaminadas a propiciar oportunidades que permitan el desarrollo integral sostenible de sus asociados, funcionarios, familia, organizaciones sin ánimo de lucro y comunidad mediante la prestación de beneficios económicos, culturales y sociales.	Crecimiento integral y mejoramiento continuo Servicios de consultoría personalizado e implementación de soluciones integrales buscando su lealtad Confianza y seguridad Cumplimiento en metas y generación de excedentes Conocimiento y aportes Buen nombre dentro del sector Personal calificado Ejemplo al sector cooperativo Contribuir a la solución a sus problemas

De acuerdo a la información anterior, las misiones planteadas por los grupos fueron:

- Grupo No. 1: Garantizar a nuestros asociados el manejo seguro de sus recursos financieros a través de asesorías profesionales, brindando soluciones integrales para su bienestar y desarrollo.

- Grupo No. 2: Contribuir constantemente al mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados y la comunidad, mediante la prestación de productos y servicios, buscando con ello el crecimiento cultural y social.

- Grupo No. 3: Somos una cooperativa que busca satisfacer las necesidades de sus asociados, colaboradores y comunidad en general, por medio de servicios que generan bienestar y crecimiento integral, contribuyendo al desarrollo del país.

- Grupo No. 4: Generar acciones solidarias a largo plazo encaminadas a propiciar oportunidades que permitan el desarrollo integral y sostenible de nuestros asociados, funcionarios, sus familias, organizaciones sin ánimo de lucro y comunidad en general, mediante la prestación de servicios que generen beneficios económicos, culturales y sociales.

Las cuatro misiones fueron expuestas ante todo el grupo de colaboradores y entre todos determinaron la siguiente misión:

### **Misión Propuesta por Colaboradores Solidarios**

Contribuimos al mejoramiento de la calidad de vida de los asociados, colaboradores y la comunidad mediante la prestación de servicios personalizados de aporte y crédito con sentido social.

- **Ejercicio Visión**

Después de analizar la información teórica de la elaboración de la visión, el grupo facilitador solicito a los colaboradores realizar una lluvia de ideas sobre lo que desean los colaboradores que sea Solidarios convertida en un sueño, en una sola frase, el ejercicio se realizo teniendo en cuenta la siguiente información:

<b>CARACTERÍSTICAS DE LA VISIÓN</b>	<b>VISIÓN ACTUAL SOLIDARIOS</b>
Expresa una aspiración de la organización?	Para el año 2012, Solidarios como Cooperativa Multiactiva continuará con presencia en el Suroccidente y Eje Cafetero Colombiano, fomentando
Describe un cambio que motiva al personal?	

Se desarrolla en un lapso de tiempo específico? Motiva a actuar? Positiva e inspiradora? Compartida por todos en la empresa? Coherente y convincente? Es el resultado de los sueños en acción?	oportunidades de bienestar, crecimiento y Democracia a sus Asociados y su Núcleo familiar, con una Administración dinámica, responsable, integrada y comprometida con los principios y fines de la Economía Solidaria, generando confianza y solidez.
---	---

El resultado del ejercicio de Solidarios en una sola frase convertida en un sueño fue:

FRASES DE SUEÑOS DE LOS COLABORADORES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar el proceso de ahorro y crédito</li> <li>• Extenderse a otras partes, expansión</li> <li>• Crecimiento a nivel financiero</li> <li>• Solidarios, una cooperativa de talla internacional</li> <li>• Posicionarse como una gran cooperativa financiera</li> <li>• Solidario, la solución a mis necesidades</li> <li>• Con mas sucursales</li> <li>• Solidarios, sinónimo de solidez financiera</li> <li>• Una imagen corporativa a nivel nacional e internacional</li> <li>• Solidarios sea como mi cooperativa, tu cooperativa, nuestra cooperativa, señal de pertenencia</li> <li>• Solidarios, el primer banco cooperativo a nivel nacional e internacional</li> <li>• Estar posicionados entre los tres primeros lugares del sector a nivel nacional</li> <li>• Solidarios, a la vanguardia del sector cooperativo</li> <li>• Solidarios, el aliado del sector cooperativo en el desarrollo de sus clientes</li> <li>• Solidarios, una empresa socialmente responsable, líder en el sector cooperativo nacional</li> <li>• Solidarios reinvento su negocio generación crecimiento para la región y el país</li> </ul>

De acuerdo a lo anterior, la visión final es la siguiente:

### Visión Propuesta por Colaboradores Solidarios

En el 2014 seremos reconocidos en el suroccidente colombiano como una cooperativa especializada de ahorro y crédito, contribuyendo al crecimiento y desarrollo de nuestros asociados, colaboradores y su núcleo familiar.

### Formular objetivos

Basados en los resultados del análisis DOFA y la misión y visión creadas, junto a los colaboradores se realizó un ejercicio para establecer los objetivos estratégicos que permitirán determinar los logros que la organización quiere alcanzar durante los próximos tres años para ser consistentes con la orientación y propósitos estratégicos definidos en la misión, cada objetivo esta medido por un indicador de logro, una meta y un plazo. A continuación, el resumen ejecutivo de la reunión:

RESUMEN EJECUTIVO DE LA REUNIÓN	
Etapa: Objetivos Estratégicos	
OBJETIVO	Establecer los objetivos estratégicos de acuerdo a las perspectivas del cuadro de mando integral consistentes con la orientación y propósitos estratégicos definidos en la misión
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer los objetivos específicos por área</li> <li>- Establecer para cada objetivo un indicador de logro</li> <li>- Definir metas y plazos de cada objetivo</li> </ul>
ACTIVIDADES	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reunión con los colaboradores para la elaboración de los objetivos estratégicos</li> <li>2. Establecer los indicadores de logro, metas y plazos.</li> </ol>
CONCLUSIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generación de cuatro objetivos estratégicos principales por perspectiva del CMI</li> <li>- Creación de la ficha técnica de los objetivos</li> </ul>

Los objetivos fueron establecidos de acuerdo a las perspectivas del cuadro de mando integral, dichos objetivos fueron discutidos con el grupo de colaboradores y aprobados por la Gerencia General, cada área estableció a su vez los objetivos específicos que contribuirán al logro de los objetivos generales estratégicos de Solidarios, estos objetivos son la base para la implementación del Cuadro de mando integral. Es importante resaltar que el objetivo estratégico de la perspectiva de aprendizaje y desarrollo fue establecido con los colaboradores de Solidarios, siendo conscientes que no tienen un área específica que pueda encargarse de su implementación.

Los objetivos base para el direccionamiento estratégico de Solidarios son:

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVO</b>
Del asociado	Profundizar la relación con el asociado, para lograr un alto nivel de satisfacción
Financiera	Lograr un crecimiento sostenido de los activos productivos
De procesos internos	Orientación a la gestión de procesos
De aprendizaje y crecimiento	Desarrollo de talento y compromiso

### **Mapa Estratégico**

Para llevar a cabo las estrategias es necesario seguir una serie de proyectos estratégicos los que se convierten en los principales pasos o puntos de referencia que se requieren para avanzar hacia el logro de los objetivos de largo plazo que se han planteado persiguiendo la estrategia.

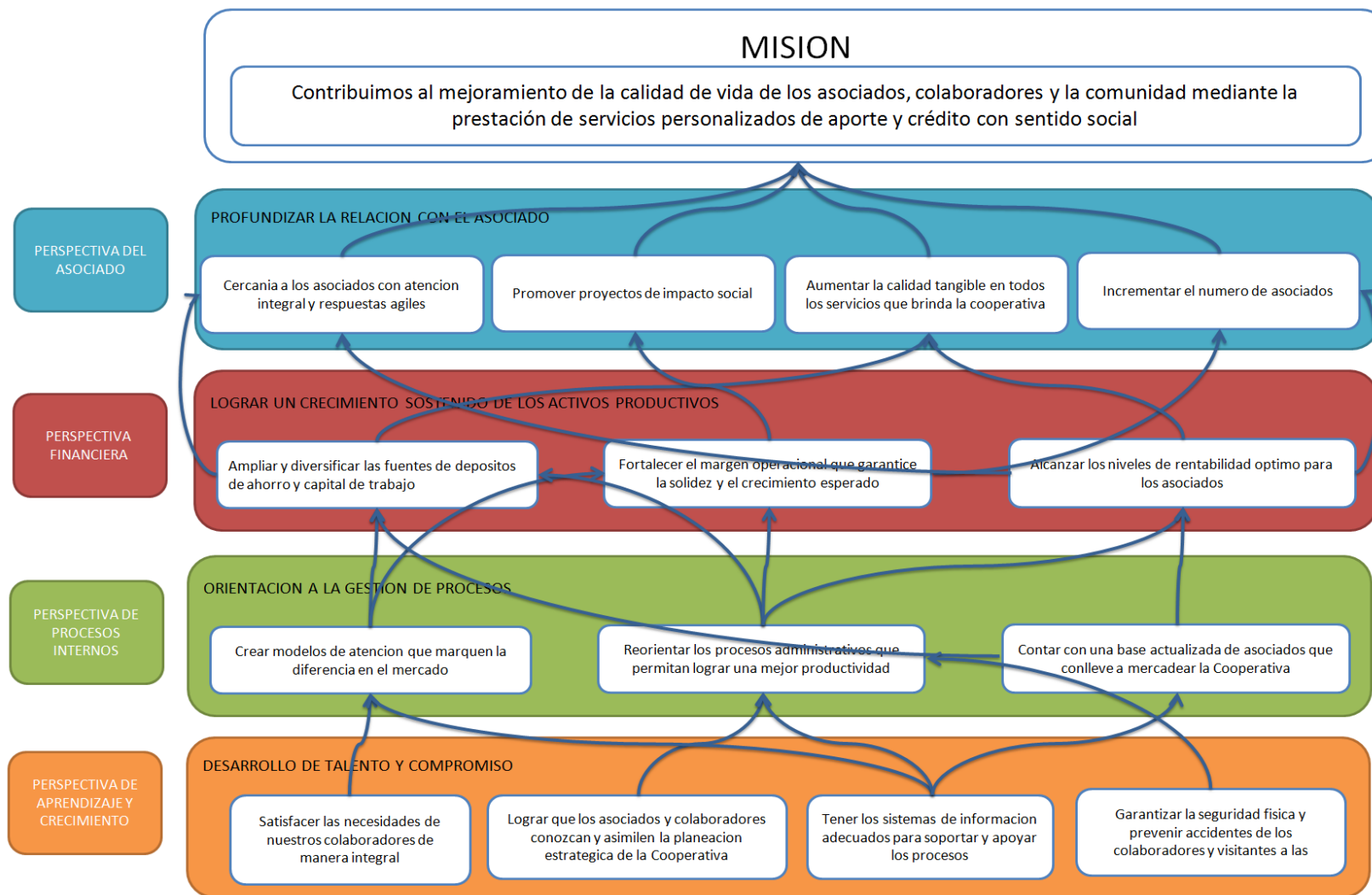
Después de analizar y aprobar los objetivos estratégicos por parte de la Gerencia General, estos objetivos se plasmaron de forma grafica en un mapa estratégico dentro de cada perspectiva de estudio con sus respectivas conexiones de causalidad.

Al realizar el mapa estratégico con los objetivos que reflejan las estrategias en todas las dimensiones claves de la organización, estamos garantizando que el modelo es equilibrado y que no se centra únicamente en una rentabilidad financiera, sino en aspectos no financieros que permiten llegar a una rentabilidad futura influenciada por toda la organización en general.

A continuación presentamos el resultado:

Gráfico 4. Mapa estratégico

MAPA ESTRATEGICO SOLIDARIOS



### **Cuadro de Mando Integral**

En reunión del grupo facilitador con los colaboradores de Solidarios, se estableció la siguiente ficha técnica de los objetivos por área, los cuales fueron plasmados dentro del gráfico del mapa estratégico. Para cada objetivo se estableció un indicador como medio para visualizar si se está cumpliendo o no con los objetivos estratégicos, a su vez, cada indicador tiene fijada una meta ambiciosa pero posible y un responsable que controla su cumplimiento:



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SOLIDARIOS**  
**OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

No.	PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR	DEFINICION DEL INDICADOR
1	Del Asociado	Cercania a los asociados con atencion integral y respuestas agiles		
2	Del Asociado	Promover proyectos de impacto social	Encuesta de satisfacción atributos de la propuesta de valor	Medir el nivel de satisfaccion de los clientes
3	Del Asociado	Aumentar la calidad tangible en todos los servicios que brinda la cooperativa		
4	Del Asociado	Incrementar el numero de asociados		
5	Financiera	Ampliar y diversificar las fuentes de depositos de ahorro y capital de trabajo	Cumplimiento en el recaudo de cartera: Valor recuperado / Valor total cartera en mora	Muestra porcentualmente el cumplimiento de la recuperación en cada una de las agencia de la cartera sobre la meta asignada.
6			Índice de Morosidad: Total Cartera En Mora/ Total Saldo Cartera	Muestra la relación porcentual del la cartera en mora sobre el saldo total de cartera de cada una de las agencias.
7	Financiera	Fortalecer la rentabilidad del activo y el margen operacional que garantice la solidez y el crecimiento esperado	Margen Operacional: Excedente operacional / ingresos operacionales	Muestra porcentualmente el excedente operacional sobre el total de los ingresos operacionales.
8			Rentabilidad del Activo: Excedente / Total de Activo	Mide en forma porcentual la rentabilidad de los excedentes frente al total de los activos
9			Nivel de Ejecución de presupuesto: Presupuesto Ejecutado/ Presupuesto	Compara el resultado obtenido con respecto al presupuesto para un periodo determinado.
10	Financiera	Alcanzar los niveles de rentabilidad optimo para los asociados	Cumplimiento de Colocaciones: Total de colocación /meta asignada*100	Muestra porcentualmente el cumplimiento en colocación de créditos en cada una de las agencias en comparación con la meta asignada.
11	Procesos Internos	Crear modelos de atencion al asociados que marquen la diferencia en el mercado	Establecer Investigacion de mercado	Nivel de avance de proyecto de investigación
12	Procesos Internos	Reorientar los procesos administrativos que permitan lograr una mejor productividad	Identificar los procesos claves dentro de la Cooperativa: No. de procedimientos incumplidos / Total de procedimientos del proceso	Verificar el cumplimiento de los procedimientos de la Cooperativa
13			Actualizar los manuales de procedimientos: No. de procedimientos documentados / Total de procedimientos existentes	Verificar los manuales de procedimientos desactualizados con base en los nuevos procesos
14			Nivel de contribución al mejoramiento : No. de recomendaciones adoptadas / Total de recomendaciones de autoria	Medir la adopción de las recomendaciones de auditoria
15	Procesos Internos	Contar con una base actualizada de asociados que conlleve a mercadear la Cooperativa	No. De asociados actualizados / Total de asociados	Muestra el numero total de asociados actualizados
16	Aprendizaje y Crecimiento	Satisfacer las necesidades de nuestros colaboradores de manera integral	Medición clima organizacional y evaluaciones de desempeño a través de un proveedor externo	Resultados de la medicion y evaluacion
17	Aprendizaje y Crecimiento	Mantener un grupo de colaboradores idóneos al puestos y brindarles capacitacion permanente	Numero de colaboradores capacitados y actualizados	Medicion del programa de preparacion y capacitacion permanente
18	Aprendizaje y Crecimiento	Lograr que los asociados y colaboradores conozcan y asimilen la planeacion estrategica de la Cooperativa	Encuesta de recordacion de la Planeacion Estrategica	Nivel de apropiación de la planeacion estrategica por los colaboradores
19	Aprendizaje y Crecimiento	Tener los sistemas de informacion adecuados para soportar y apoyar los procesos	Nivel de atención de requerimientos: No. de requerimientos atendidos / Total de requerimientos	Medir el número de requerimientos elaborados por cada una de las áreas y agencias de la Cooperativa.
20			Nivel de atención de requerimientos del proveedor: No de requerimientos solucionados / Total de requerimientos	Medir el número de requerimientos elaborados por el area de sistemas al proveedor.
21	Aprendizaje y Crecimiento	Garantizar la seguridad fisica y prevenir accidentes de los colaboradores y visitantes a las instalaciones de la Cooperativa	Cantidad de accidentes laboral y horas perdidas por incapacidades	Medicion del numero de accidentes

El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico, es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el grupo directivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. El enlace entra la planificación y la gestión se realiza por medio del Cuadro de Mando Integral, para una organización que tiene problemas para comunicar la estrategia o para priorizar la información y los proyectos, un CMI puede ser extremadamente útil.

De acuerdo al direccionamiento estratégico utilizado en este trabajo, a continuación presentamos el Cuadro de Mando Integral resultado de las reuniones con los colaboradores de Solidarios, como se indico anteriormente, la perspectiva de aprendizaje y desarrollo es recomendación del grupo facilitador puesto que la Cooperativa no cuenta con un área dedicada a este tema:



## CONCLUSIONES

A todo nivel y en todos los sectores, las empresas día a día están compitiendo en entornos cada vez más complejos, a través de este trabajo entendimos que es de vital importancia que se tenga una clara y exacta comprensión de los objetivos y los diferentes métodos que se utilizan para llegar a su cumplimiento, el CMI es similar a un radar que permite una visión amplia y completa del entorno organizacional, y facilita procesos claves que son críticos dentro de las empresas.

Para el grupo facilitador, este trabajo fue muy enriquecedor, la experiencia de poder aplicar toda la parte teórica vista a lo largo de la Maestría, así como también, aportarle a una empresa como Solidarios todas las herramientas necesarias de motivación, comunicación, seguimiento y control que de ahora en adelante les van a servir para gerenciar de una manera más dinámica y clara toda la organización.

A través de los ejercicios y gracias a la colaboración activa en las actividades de sensibilización por parte de los colaboradores se logró construir y formular con claridad y sencillez las variables más importantes objeto de control e integrar las 4 perspectivas principales (asociados, financiera, procesos, aprendizaje y crecimiento) de donde aprendimos muchas cosas e hicimos nuestros aportes de acuerdo a los autores del material estudiado.

Al terminar el primer capítulo interiorizamos que existen diversas teorías cada una de ellas efectivas desde su punto de vista de direccionamiento estratégico, que le permiten a cualquier empresa de cualquier sector tomar decisiones a tiempo y minimizar todos los riesgos que se presentan al interior y al exterior de la organización: El éxito de cualquiera de ellas depende de la adecuada implementación y compromiso de cada una de las personas que participan en este proceso, de lo contrario no hay teoría que sirva; entendimos que lo que no es factible de ser medido no se puede mejorar y que en todos

los aspectos y frentes se deben tener y establecer controles que permitan el seguimiento oportuno de los indicadores de gestión establecidos.

Al finalizar el segundo capítulo después de haber hecho el diagnóstico de la situación actual de la empresa objeto de estudio, pudimos poner en práctica todo lo aprendido y relacionado con planeación estratégica ya que se carecía de una planeación adecuadamente estructurada que cumpliera con todos los estándares necesarios para que llegará a ser efectiva y viable, esta parte fue muy importante ya que iniciamos desde la formulación de la misión y visión con la participación y colaboración activa de toda la parte humana de solidarios construimos las bases de lo que planteamos como su direccionamiento estratégico de aquí en adelante.

No basta con decir claramente a donde se quiere llegar y como se va a realizar, es imprescindible establecer cuáles son para la organización aquellos factores críticos que hay que cuidar para tener éxito, muchos de los cuales están íntimamente ligados con las estrategias que se van a desarrollar. De ahí que, si se quiere tener dominio sobre lo que está ocurriendo, el control debe estar enfocado a evaluar el comportamiento de las estrategias que inciden en el cumplimiento de los objetivos. Así, el control debe ser flexible, ajustándose permanentemente a las cambiantes estrategias de la organización.

De acuerdo a lo anterior, es importante ofrecer cierta flexibilidad al modelo de CMI propuesto, como herramienta de evaluación, análisis y reflexión estratégica. Por esta razón, es importante que la Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios establezca procedimientos para una evaluación subjetiva de los diferentes elementos, así como también al cumplimiento de los indicadores utilizados para la medición.

El modelo para que sea aceptado y utilizado, debe ser interiorizado y entendido por parte de los colaboradores de la organización, para esto es necesario un buen proceso de comunicación, es vital asignar un equipo de trabajo que gestione la implementación, un grupo responsable cuya actividad principal sea el proyecto de implementación del CMI.

Son varios los factores que Solidarios debe tener en cuenta para lograr una implementación del CMI exitosa: el primero y más relevante es el liderazgo y apoyo continuo por parte de la alta dirección, seguido de una adecuada constitución y esfuerzo de los equipos de trabajo, comunicación y participación activa y una apropiada asignación de recursos.

La importancia de la cultura y el clima organizacional es un tema de mucho interés y un elemento de relevada importancia estratégica dentro de cualquier organización; esta permite al equipo humano de una organización cualquiera que sea el sector donde se ubique o pertenezca ciertas conductas e inhibe otras, además crea una identidad a la empresa y la diferencia de la competencia siempre y cuando sus miembros se sientan parte de esa cultura profesen sus mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas y lenguaje.

Cualquier principio o criterio teórico relacionado con el direccionamiento estratégico pierde su utilidad e importancia si al interior de la organización no existe una adecuada cultura laboral abierta y humana; que aliente y motive la participación activa de todos los miembros; de acuerdo al grado de compromiso y responsabilidad que exista así mismo se alcanzará el éxito en cualquier estrategia que se decida implementar para lograr alcanzar los objetivos establecidos en la planeación estratégica.

La percepción que tengan los empleados de los elementos culturales internos, son la base de un buen clima organizacional; una buena cultura organizacional trasciende a lo largo del tiempo; de generación a generación y se va adaptando de acuerdo a los cambios del entorno tanto interno como externo.

A lo largo del desarrollo de nuestro trabajo identificamos que en esta parte de la cultura organizacional y el clima laboral existen debilidades significativas que frenan el desarrollo y la implementación exitosa del CMI; por lo tanto una de las conclusiones de este proyecto de grado es que el sistema se estructuró pero no se adoptó, se debe nombrar al interior de la organización unas personas encargadas de implementar y sacar adelante el proceso; para ello es necesario que la alta dirección se comprometa con el proyecto, este al tanto de las aspiraciones, motivaciones, ideología y filosofía que

hay en la mente de sus empleados, para diluir todas aquellas cosas que frenan y afectan el cambio y desarrollo de nuevas formas de hacer las cosas.

Se requiere de un cambio dentro de la cultura corporativa, donde el compromiso de cada uno de sus empleados sea el factor clave o predominante para poner en práctica la adecuada y efectiva implementación del CMI.

## BIBLIOGRAFÍA

CONFECOOP. Informe No. 14 Las cooperativas de aporte y crédito en Colombia.  
Enero de 2010

CONFECOOP: Confederación de Cooperativas de Colombia

HILL, Charles W. & JONES , Gareth R. (2005). *Administración estratégica, un enfoque integrado*. 6ª ed. México: McGraw Hill.

[http://es.wikipedia.org/wiki/Destruccion\\_creativa](http://es.wikipedia.org/wiki/Destruccion_creativa)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Mapa\\_estrat%C3%A9gico](http://es.wikipedia.org/wiki/Mapa_estrat%C3%A9gico)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Matriz\\_de\\_Mckinsey](http://es.wikipedia.org/wiki/Matriz_de_Mckinsey)

[http://sergio.molanphy.net/category/gap\\_analysis/](http://sergio.molanphy.net/category/gap_analysis/)

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/30/ecosolidaria.htm>

<http://www.webandmacros.com/crm.htm>

KRAJEWSKI, Lee., RITZMAN, Larry., MALHOTRA, Manoj. *Administración de operaciones, procesos y cadenas de valor*.

Marketing en el siglo XXI. 3ª Edición Capitulo 2 Marketing Estratégico

MOWEN, Hansen. *Administración de costos, contabilidad y control*. 5ª ed.



MURDICK & MUNSON (1998). *Material del curso de postgrado "Educación a distancia en el marco de los procesos de globalización"*. Programa de Educación a Distancia Equipo Exactas. Sistemas de Información Administrativa, 1ª ed. México: Prentice Hall.

SAINZ DE VICUÑA, Acin José María (2007). *El plan de marketing en la práctica*.

[www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/](http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/)

## **ANEXOS**

Anexo No. 1: Presentaciones en diapositivas realizadas en cada reunión del grupo facilitador con los colaboradores de Solidarios

Anexo No. 2: Informe No. 14 Las cooperativas de aporte y crédito en Colombia. Confecoop, Enero de 2010