



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

“Diseño e implementación de planeación estratégica para la Cooperativa Multiactiva de Empleados de la UPB seccional Bucaramanga, COOMEB LTDA.”

**SARA CAMILA HEREDIA MOYA
ID 000182314**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
SECCIONAL BUCARAMANGA
ESCUELA DE INGENIERÍAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
2015**



“Diseño e implementación de planeación estratégica a la Cooperativa Multiactiva de Empleados de la UPB seccional Bucaramanga, COOMEB LTDA”

**SARA CAMILA HEREDIA MOYA
ID 000182314**

Plan de Trabajo de prácticas empresariales

**Director práctica
LUIS EDUARDO SUÁREZ CAICEDO**

**Universidad Pontificia Bolivariana
Seccional Bucaramanga
Escuela de ingenierías
Facultad de ingeniería industrial
2015**





NOTA DE ACEPTACIÓN

PRESIDENTE DEL JURADO

JURADO

JURADO

BUCARAMANGA, JULIO 2015





Dedicatoria

A mis padres, por el apoyo incondicional y la confianza puesta en mi trabajo, esfuerzo y conocimientos profesionales.

A mi hermana, porque gracias a sus consejos y críticas constructivas, el resultado de mi trabajo ha sido exitoso y valorado.

A mi mejor amiga, por su apoyo incondicional y su fe desmedida en lo que soy y lo que puedo lograr.

A mis compañeros de trabajo, quienes contribuyeron en gran medida con mi crecimiento personal y profesional.

A todos ustedes con todo mi amor, Gracias.

Sara Camila Heredia Moya.

Agradecimientos

Hoy que se aproxima el fin de una de las metas que me van a permitir construir un futuro profesional, y con él un tiempo de grandes oportunidades para mi vida, quiero agradecer a las personas que han sido clave dentro de todo este proceso.

A mi padre, mi madre y mi hermana, quiero agradecer por sus consejos, por compartir conmigo todo de manera incondicional, por llevarme de la mano durante todos estos años, aconsejándome y sirviendo de soporte a mi vida. Gracias.

A mis compañeros y amigos, muchas gracias por sus enseñanzas y por permitirme compartir con personas únicas que siempre llevaré en mi memoria.

A COOMEB LTDA, la cual me dio la oportunidad, me brindó la confianza y me abrió las puertas del mundo profesional.

Al docente Luis Eduardo Suárez Caicedo, por su colaboración, enseñanza y acompañamiento durante este proceso.

A todos ustedes, Gracias.

Contenido

1. Generalidades de la empresa.....	18
1.1. Presentación de la empresa.	19
1.2. Actividad económica.	19
1.3 Finalidad de la empresa.....	20
1.4 Número de empleados.....	22
1.5 Estructura organizacional.	23
1.4 Reseña histórica.....	24
1.5 Descripción del área del trabajo.	25
1.6 Nombre y cargo del supervisor cargo.....	26
2. Diagnóstico de la empresa	27
3. Antecedentes.....	28
4. Justificación.....	31
5. Objetivos.....	32
5.2 Objetivos específicos.	32
6. Marco teórico.	34
6.1 Definición de cooperativa.	34
6.1.1 Sector cooperativo.....	35
6.1.2 Clases de cooperativas.	35
6.2.1 Características de la planeación estratégica.....	38
6.2.2 Proceso de la planeación estratégica	39
6.1.3 Beneficios de la planeación estratégica.....	44
7. Diseño metodológico.	45
7.2 Fuentes de información.....	45
8.1.3 Planeación Estratégica.....	56
8.2 Fase 2: Definición de la misión, objetivos y valores.....	56
8.3 Fase 3: Análisis interno y externo	61
8.3.1 Cultura Corporativa.	63
8.3.2 Auditoria gerencial.....	65

8.3.3 Auditoria de mercados.....	74
8.3.4 Auditoria del servicio.....	92
8.3.5 Auditoria del talento humano.	97
8.3.6 Auditoria financiera.....	107
8.3.3 Matriz de perfil de capacidad interna	116
8.3.4 Análisis de resultados.....	124
8.3.5 Análisis del ambiente externo.....	126
8.3.6 Matriz del Perfil de Oportunidades y Amenazas. (POAM)	149
8.3.7. Análisis de resultados de la matriz POAM.....	151
8.4 Fase 4: Diseño del plan estratégico.	151
8.4.2 Análisis DOFA.....	154
8.4.4 Estrategias seleccionadas.....	161
8.4.5 Opciones estratégicas.....	162
8.5 Fase 5: Ajuste de documentos.	173
9. Conclusiones.....	174

Lista de tablas

Tabla 1. Número de empleados.....	22
Tabla 2. Matriz DOFA.....	42
Tabla 3. Servicios ofrecidos por la Cooperativa.....	47
Tabla 4. Bonos ofrecidos por la Cooperativa	49
Tabla 5. Precios de papelerías	86
Tabla 6. Precios de cafeterías.....	87
Tabla 7. Ponderación de factores	118
Tabla 8. MPCÍ Área Gerencial	119
Tabla 9. MPCÍ área de Mercados.....	120
Tabla 10. MPCÍ Área de Servicios	121
Tabla 11. MPCÍ Área de Talento Humano.....	121
Tabla 12. MPCÍ Área Financiera	123
Tabla 13. MPCÍ General	125
Tabla 14. Amenazas y Oportunidades.....	148
Tabla 15. Matriz POAM	149
Tabla 16. Matriz POAM de impacto.....	150
Tabla 17. Matriz Interna-Externa	153
Tabla 18. Matriz DOFA de estrategias cruzadas.....	155
Tabla 19. Matriz MPCE.....	158
Tabla 20. Plan de acción 001	164
Tabla 21. Plan de acción 002	168
Tabla 22. Plan de acción 003	171

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 Estructura Organizacional	23
Ilustración 2. Número de Cooperativas por departamento en Colombia.	35
Ilustración 3. Proceso de planeación estratégica.	39
Ilustración 4. Papelerías.	51
Ilustración 5. Cafeterías.	51
Ilustración 6. Habito de ahorro en Colombia.	131
Ilustración 7. Inflación Total.	135
Ilustración 8. Matriz IE.	152

Lista de Gráficas.

Gráfica 1. Tiempo de afiliación.	76
Gráfica 2. Estrato de los asociados.....	76
Gráfica 3. Vivienda asociados.	77
Gráfica 4. Salario de los asociados.....	78
Gráfica 5. Razones para ser asociado.	79
Gráfica 6. Pertenencia organismos de administración.....	79
Gráfica 7. Órganos de control.	80
Gráfica 8. Prioridad de Coomeb a 5 años.....	81
Gráfica 9. Ingresos vs retiros.	81
Gráfica 10. Uso de convenios.	82
Gráfica 11. Actividades socioculturales.....	83
Gráfica 12. Uso de Servicio de Crédito.....	83
Gráfica 13. Capacitaciones.	84
Gráfica 14. Auxilios.....	84
Gráfica 15. Mejoras para la Cooperativa.....	88
Gráfica 16. Capacitación.....	89
Gráfica 17. Servicios de la Cooperativa.	92
Gráfica 18. Asesoría.	93
Gráfica 19. Tiempo de respuesta.....	93
Gráfica 20. Logística de la Cooperativa.....	94
Gráfica 21. Horario de atención.....	94
Gráfica 22. Asesoría telefónica.....	95
Gráfica 23. Tasas y tarifas.....	95
Gráfica 24. Beneficios que brinda la Cooperativa.....	96
Gráfica 25. Inducción.....	98
Gráfica 26. Ambiente Laboral.....	100
Gráfica 27. Actividades extras.....	101
Gráfica 28. Capacitaciones.....	¡Error! Marcador no definido.
Gráfica 29. Herramientas de trabajo.....	103
Gráfica 30. COPASST.....	¡Error! Marcador no definido.
Gráfica 31. Comité de convivencia laboral.....	¡Error! Marcador no definido.
Gráfica 32. Satisfacción del asociado.....	¡Error! Marcador no definido.
Gráfica 33. Servicios adicionales.....	¡Error! Marcador no definido.



Lista de Figuras.

Figura 1. Inversión social 2010-2014.....	96
Figura 2. Excedentes.....	108
Figura 3. Clasificación de asociados.	¡Error! Marcador no definido.

Glosario¹

Actividad: Conjunto de tareas o pasos que deben ser dados para conseguir el objetivo previsto.

Toda actividad debe llevar aparejada un producto determinado. También se denomina actividad a cada una de las acciones con las que se concreta el desarrollo de un proyecto.

Áreas Funcionales: Son las diversas actividades más importantes de la empresa, ya que por ellas se plantean y tratan de alcanzar los objetivos y metas. Generalmente una empresa está formada por lo menos 5 áreas funcionales básicas (dirección, administración, mercado, ventas, producción, contabilidad y finanzas).

Auditoría: Es un examen y verificación de los recursos y resultados alcanzados por un plan de desarrollo de una institución u organización, que permite constatar la adecuación con la que se aplicó, la precisión de sus resultados y la validez de los mismos, en función de los objetivos trazados.

Benchmarking: Es el proceso continuo de evaluación de los resultados o productos, servicios y prácticas, contra los de las instituciones más fuertes o reconocidas en el medio. También se le puede concebir como un programa que se sustenta en la idea de que no tiene sentido reinventar algo que alguien ya se encuentra haciéndolo. Implica un proceso de aprendizaje abierto sobre cómo están haciendo algo, mejor de cómo lo está haciendo la propia, otras instituciones afines y que uno lo puede imitar y quizá hasta mejorar.

Criterio de evaluación: Una dimensión de lo que se considera actuación válida o meritoria aplicable a un objeto de evaluación. Cada criterio encaja dentro de algún dominio que está

¹ (Glosario de terminos utilizados en la planeación y evaluación)

enmarcado por el sistema de evaluación y es definido por los elementos, indicadores o descriptores. Los niveles de satisfacción sobre los criterios son especificados por los estándares.

Diagnóstico. Etapa inicial del proceso de planeación que consiste en un análisis crítico de la entidad o dependencia y de su entorno a partir de la recolección, clasificación y análisis de los elementos que los conforman, con el objetivo de identificar sus logros, necesidades y problemas. Para el entorno, estos suelen interpretarse como amenazas u oportunidades, y para la entidad o dependencia como fortalezas o debilidades.

Eficiencia. Es la relación entre los insumos o recursos empleados y los resultados o productos alcanzados.

Eficacia. Es el grado y el plazo en que se logran los efectos y los resultados previstos.

Estrategias: Es la manera en cómo enfoca una organización o institución su misión y objetivos, buscando maximizar sus ventajas y minimizar sus desventajas competitivas.

Meta: Expresión cuantitativa de un objetivo, enuncia la magnitud o grado de realización de un objetivo en un tiempo determinado.

Objetivo: Enunciado intencional sobre los resultados que se pretende alcanzar con la realización de determinadas acciones y que incluye: (a) los resultados esperados, (b) quién (es) hará posible su realización, (c) bajo qué condiciones se verificarán dichos resultados, y (d) qué criterios se usarán para verificar el logro de los resultados.

Planeación: En un sentido amplio, es algo que hacemos antes de efectuar una acción; es decir, es una toma de decisiones anticipada. Es un proceso de decidir lo qué se va a hacer y cómo se va a realizar antes de que se ejecuten las acciones. La planeación se hace necesaria cuando el hecho o estado de cosas deseable para un futuro implica un conjunto de decisiones interdependientes. En

este sentido, la planeación no es un acto, sino un proceso, el cual no tiene una conclusión ni punto final. Como proceso, la planeación se dirige hacia la producción de uno o más estados futuros deseables y que no es probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto. En consecuencia, la planeación se interesa tanto por evitar las acciones incorrectas como por reducir las probabilidades de fracaso.

Planeación estratégica: La planeación estratégica se define como el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste permanente entre la organización y las cambiantes oportunidades de su entorno. Generalmente, la planeación estratégica es de largo plazo (cinco a diez años) y abarca a todo un sistema u organización buscando resultados de largo alcance.

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO:	DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA A LA COOPERATIVA MULTIACTIVA DE EMPLEADOS DE LA UPB SECCIONAL BUCARAMANGA, COOMEB LTDA.
AUTOR(ES):	SARA CAMILA HEREDIA MOYA
FACULTAD:	Facultad de Ingeniería Industrial
DIRECTOR(A):	LUIS EDUARDO SUAREZ CAICEDO

RESUMEN

En el siguiente estudio se presenta la planeación estratégica para la Cooperativa Multiactiva de Empleados de la UPB, en donde se evalúa cada uno de los campos de la empresa, tanto interna como externamente, con el fin de que se logre una mejora continua y se cumplan la metas planteadas por la empresa. Para llevar a cabo esta planificación se analizó la situación actual, tanto del mercado como de la empresa. Con este análisis como base, además del criterio y conocimientos de la Gerencia, se realizaron los análisis interno y externo, mediante la evaluación de las matrices POAM y PCI. Finalmente por medio de una Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MPCE) se realizó la definición de tres estrategias: penetración de mercado, desarrollo de mercado y métodos de planeación. Posteriormente, se definieron objetivos, metas, políticas e indicadores para cada una de ellas. Se pretende con estas estrategias, lograr un reconocimiento a nivel regional y poder ser destacados por los servicios y beneficios que se ofrecen en la Cooperativa, manteniendo el mercado actual y crear una cultura estratégica en los Directivos que permita la planeación de todas las actividades de la Cooperativa y en los empleados para que tengan sentido de pertenencia y sinergia por la misión, visión y objetivos.

PALABRAS CLAVES:

Análisis Interno, Análisis Externo, Planeación Estratégica, Cooperativa, Servicios.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: DESIGN AND IMPLEMENTATION OF STRATEGIC PLANNING TO MULTIACTIVA EMPLOYEES COOPERATIVE SECTIONAL UPB BUCARAMANGA, COOMEB LTDA.

AUTHOR(S): SARA CAMILA HEREDIA MOYA

FACULTY: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR: LUIS EDUARDO SUAREZ CAICEDO

ABSTRACT

In the following study strategic planning for Multiactiva Cooperative Employees of the UPB, where it evaluates each of the fields of the company, both internally and externally, so that continuous improvement is achieved it is presented and comply the goals set by the company. To carry out this planning the current situation, both the market and the company was analyzed. With this analysis as a basis, in addition to the judgment and knowledge of management, the internal and external analysis, by assessing the POAM and PCI matrices they were performed. Market penetration, market development and planning methods: Finally, through a Quantitative Strategic Planning Matrix (MPCE) defining three strategies is performed. Subsequently, objectives, goals, policies and indicators for each of them defined. It is intended with these strategies, achieve regional recognition and to be featured for the services and benefits offered by the Cooperative, keeping the current market and create a strategic management culture that allows planning of all activities cooperative and employees to have a sense of belonging and have synergy for the mission, vision and objectives.

KEYWORDS:

Internal Analysis, External Analysis, Strategic Planning, Cooperative Services.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

Introducción

Las organizaciones se enfrentan día a día a dificultades en su operación, que hace que se creen cuellos de botella o se genere desorden y caos, es por esto que la planeación se ha convertido en una oportunidad de prever problemas y de asegurar el éxito en el futuro. Las cooperativas requieren de planeación participativa y estratégica que asegure su permanencia en el mercado y que pueda lograr ser competitivo y atractivo para las personas a las cuales va dirigido.

La planeación supone la necesidad de anticipar el futuro, anticipar los riesgos, los beneficios, las oportunidades, las falencias, para con base a ellos fijar un plan para actuar en función de lo previsto y así aprovechar al máximo las oportunidades detectadas y evitar los riesgos, o por lo menos mitigar sus consecuencias.

Es por esto que COOMEB LTDA desea realizar la planeación estratégica, con el fin de formular un plan y unas estrategias para los próximos años y así mejorar continuamente. Para realizar la planeación estratégica se requiere de un análisis interno (Debilidades y Fortalezas) y un análisis externo (Amenazas y Oportunidades), a través de matrices que permitan establecer estrategias para su futura implementación. Una vez determinadas se debe diseñar un plan de acción donde se determine el paso a paso para llegar a cumplir con los objetivos de la Cooperativa.

1. Generalidades de la empresa.



1.1. Presentación de la empresa.

La Cooperativa Multiactiva de Empleados de la UPB, COOMEB LTDA, identificada con el NIT 804.002.465-7 es una entidad de economía solidaria que a través de un excelente portafolio de bienes y servicios, logra satisfacer las necesidades y apoyar el crecimiento económico y social de quienes la conforman, es decir, de los asociados quienes son entre directivos, administrativos, docentes de la Universidad Pontificia Bolivariana, egresados de la UPB, empleados de COOMEB LTDA. Y sus familiares, así como de la comunidad universitaria en general

1.2. Actividad económica.

9 4 9 9: Actividades de otras asociaciones N.C.P

- Logo:



- Representante Legal: Sandra Milena Díaz Quintero.
- NIT: 804.002.465-7
- Domicilio: Floridablanca
- Dirección: Autopista Piedecuesta – Km. 7 – Campus UPB, Oficina D-002
- Tel: 6796220-6796227. Ext: 164.



- Objeto Social: Procurar la satisfacción de las necesidades de los asociados para contribuir al mejoramiento social, económico y cultural de quienes la integran, así como de su relación con el medio ambiente, al desarrollo de las obras de servicio comunitario, fomentando la solidaridad, la ayuda mutua, actuando con base principal en el esfuerzo propio y mediante la aplicación de los principios y métodos del Cooperativismo.

1.3 Finalidad de la empresa.

La Cooperativa Multiactiva de empleados de la **UPB – COOMEB LTDA**, es una entidad de economía solidaria constituida legalmente. Actualmente cuenta con 532 asociados entre directivos, egresados de la UPB, administrativos, docentes de la Universidad Pontificia Bolivariana, empleados de la COOMEB LTDA y sus familiares.

Los asociados de la Cooperativa, pueden disfrutar de servicios y beneficios que le ayuden a mejorar su calidad de vida, en los cuales se encuentran los siguientes:

- Crédito: La Cooperativa cuenta con diferentes líneas de crédito, que permiten al asociado, solucionar necesidades.
- Servicios adicionales: Seguro de vida, bonos, auxilios de viajes, seguro fúnebre, auxilio de maternidad, celebraciones, etc.
- Convenios: La Cooperativa tiene convenios con diferentes empresas que permiten al asociado obtener beneficios adicionales en la facilidad de pago, garantías extendidas de los bienes y servicios y mejores precios. Los convenios se encuentran principalmente con



agencias de viajes, empresas de servicios fúnebres, aseguradoras, empresas de vehículos, ópticas, telefonía móvil, servicios médicos, educación, entre otras.

- Cafetería: Servicio de cafetería es dentro de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga, este servicio se presta para la comunidad universitaria, en especial los estudiantes de la UPB.
- Papelerías y Fotocopiados: Servicio de papelerías en 4 puntos de la Universidad Pontificia Bolivariana seccional Bucaramanga.

1.4 Número de empleados.

Tabla 1.
Número de empleados

CARGO	CANTIDAD
Gerente	1
Secretaria	1
Mensajero	1
Asistente de Cartera	1
Asistente de Tesorería	1
Auxiliar de cartera y tesorería	1
Asistente comercial	1
Asistente de atención al Asociado	1
Auxiliar de fotocopiado	5
Contadora	1
Total	14

Fuente: Elaboración propia de la autora, suministrada por Gerencia de COOMEB LTDA.

1.5 Estructura organizacional.

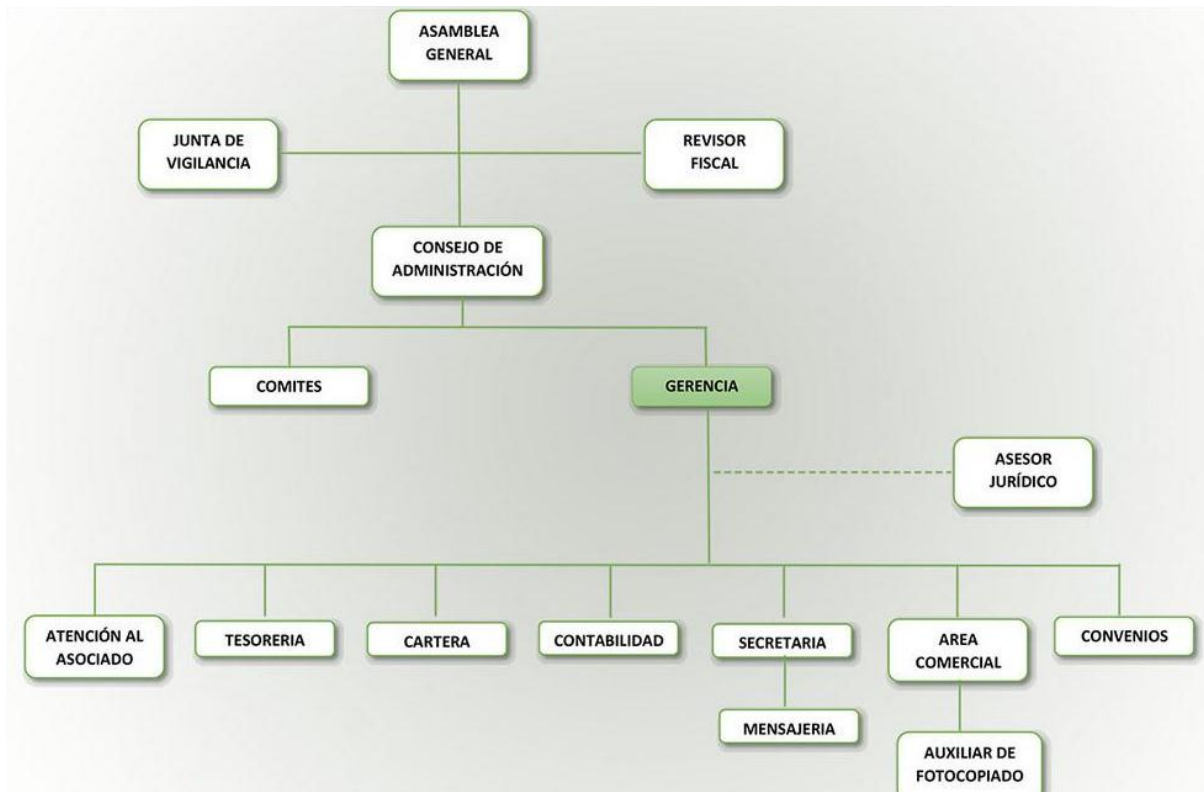


Ilustración 1 Estructura Organizacional



1.4 Reseña histórica.

La Cooperativa Multiactiva de Empleados de la UPB Seccional Bucaramanga. COOMEB LTDA inició en el año de 1990 como fondo de empleados constituido por Monseñor Jesús Quiroz Crispín, Dr. Luis Enrique Bolaño, Dr. Luis Alfonso Díaz Nieto, Astrid Consuelo Merchán Paredes, María Antonia Velandia Suárez y Juliese Rueda. En 1995 se convierte el fondo en cooperativa y se inician los trámites para su reconocimiento legal.

COOMEB LTDA., se crea mediante acta de la Asamblea de Constitución realizada el 11 de Agosto de 1995 con un quórum de 29 asociados, empleados de la Universidad Pontificia Bolivariana, los cuales acreditaron la participación en el curso básico de cooperativismo ejecutado por el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas –DANCOOP-.

En 1997 el Dr. Luis Alfonso Díaz Nieto, asociado, crea la sigla COOMEB LTDA y el logo que está conformado por las siglas de su nombre y por una presentación abstracta de los dos pinos, símbolo del Cooperativismo.

El número de asociados de la Cooperativa a Diciembre de 2004 fue de 279 y en lo corrido de los últimos años el número ha ascendido. En el 2015, cuenta con 532 asociados entre los que se encuentran, docentes, administrativos y empleados Outsourcing, quienes buscan la manera de contribuir al desarrollo de la entidad.



1.5 Descripción del área del trabajo.

El área administrativa de la Cooperativa Multiactiva de Empleados de la UPB, es la encargada de regular, planear, dirigir y controlar todos los procesos que se realizan en la compañía así como las demás áreas que la componen y es donde se ejecutan las decisiones que toma la Asamblea General y el Consejo de Administración.

El Consejo de Administración está conformado por asociados que se eligen en la asamblea general, tienen el poder en conjunto y no de manera individual, dentro de sus compromisos tiene la dirección y administración superior de la cooperativa, además de aprobar las políticas generales, reglamentos y procedimientos que regulan la Cooperativa a nivel administrativo.

El Gerente representa legalmente a la Cooperativa y es la persona encargada para ejecutar los acuerdos del Consejo de Administración, además, administra los negocios de la Cooperativa y coordina con los sectores claves identificados y reconocidos en los estatutos de la cooperativa, para que se cumplan tales como²:

1. La rentabilidad comercial generada por la cooperativa.
2. La posición que ocupe en el mercado nacional e internacional.
3. La productividad que logra alcanzar el Beneficio de café de la Cooperativa.
4. Desarrollo y desempeño del personal que elabora en la Cooperativa a nivel departamental y logros alcanzados de acuerdo con las metas establecidas a corto, mediano y largo plazo.

² Estatutos de la Cooperativa Multiactiva de Empleados COOMEB LTDA.



1.6 Nombre y cargo del supervisor.

- **Nombre:** SANDRA MILENA DIAZ QUINTERO.
- **Cargo:** Gerente.

2. Diagnóstico de la empresa

En COOMEB LTDA., se cuenta con personal con experiencia y sentido de pertenencia, facilitando el trabajo en equipo que permite ofrecer los servicios deseados por los asociados, sin embargo la Cooperativa es consciente que debe mejorar en algunos puntos claves, lo que la lleva a iniciar un proceso para poder visionarse, es por esto que la Cooperativa requiere una reestructuración del plan estratégico, ya que éste se encuentra obsoleto y es necesario, puesto que ahí se resume el rumbo, la directriz que toda la organización debe seguir, teniendo como objetivo final alcanzar las metas fijadas, las mismas que se traducen en crecimiento económico, humano y/o tecnológico.

Igualmente, con el fin de proyectar la Cooperativa Multiactiva de Empleados de la UPB, requiere de ponerse en la tarea de actualizar y diseñar los documentos necesarios para mejorar el funcionamiento de la empresa y poder así contribuir con la mejora de sus actividades para prestar un mejor servicio a todos los miembros que la conforman.

3. Antecedentes

CABALLERO, Angélica en el proyecto de grado “Diseño de un plan estratégico e indicadores de gestión 2014, para la empresa ganadera LA MAGDALENA S.A.S” de la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín, realizado en la facultad de Ingeniería Industrial, concluye que el plan estratégico es de gran importancia para moldear el futuro de una organización, con el fin de estar prevenidos para cualquier situación que se pueda presentar.

En la tesis de posgrado titulada “Planeación estratégica para la competitividad caso: cooperativa de ahorro y crédito unión y progreso pachalunense responsabilidad limitada” de la Universidad de San Carlos de Guatemala realizado en la maestría de formulación y evaluación de proyectos, el autor indica que es indispensable formular estrategias adecuadas para llegar al cumplimiento de los objetivos deseados.

El trabajo aplicado de planeación estratégica a la Cooperativa de ahorro y crédito de educadores Tulcán -CACET LTDA- (2007), de la Universidad de las Fuerzas de Ecuador (ESPE) realizado en la facultad de ingeniería de comercio, Se comprueba la hipótesis de que el planteamiento de la misión, visión y objetivos permiten establecer el norte de una organización.

En el proyecto “Planeación estratégica para la Cooperativa Multiactiva de la UNAB CUPE”, (2002) Liliana, estudiante de la Universidad Industrial de Santander (UIS) de la facultad de Ingeniería Industrial, recalca que la realización de alianzas estratégicas con otras compañías son beneficios verdaderamente grandes, y significativos para los asociados de las cooperativas y para la satisfacción de los mismos.



- **Cooperativismo³ :**

Con varios precedentes a lo largo de la historia y con la excepciones teóricas y prácticas recientes de los socialistas utópicos, el punto de partida efectivo del movimiento cooperativo se inicia el 24 de octubre de 1844 en Inglaterra cuando un grupo de 28 trabajadores 27 hombres y 1 mujer de la industria textil de la ciudad de Rochdale que se habían quedado sin empleo tras una huelga, constituyeron una empresa que se llamó [Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale], a la cual aportaron cada uno la cantidad de 28 peniques.

Estos primeros cooperativistas, conocidos como los *Pioneros de Rochdale* se dotaron de una serie de normas que presentadas ante la Cámara de los Comunes del Reino Unido, fueron el germen de los Principios cooperativos.

- **El Cooperativismo en Colombia⁴ :**

En Colombia figuran como precursores del cooperativismo el general Rafael Uribe, con su conferencia de 1904 en el teatro municipal de Bogotá, en la que recomienda las organizaciones de tipo comunitaria como medio para solucionar los problemas sociales y económicos por los que atravesaba la nación. En 1931 el congreso aprobó la ley 134, primera ley cooperativa y se dictan medidas sobre difusión y fomento. Por decreto 1399 de 1932, se reglamenta la ley 134 de 1931 y se crea la Superintendencia Nacional de Cooperativa. La nueva constitución política de Colombia de 1991, que por primera en la historia reconoce la economía solidaria. La ley 454 de la economía solidaria transforma al DANCOOP en DANSOCIAL y ordena al ejecutivo nacional

³ ASATA, Guías del trabajo asociado - Sociedades cooperativas.

⁴ MEZA, Liliana. "Planeación estratégica de la Cooperativa Multiactiva de la UNAB, CUPE". [2002]



crear el fondo nacional de economía solidaria (FONES). El consejo nacional de economía (CONES) y la Superintendencia de economía solidaria.

- **Cooperativismo en Santander:**

Desde 1936 hasta la fecha se han constituido 1249 organismos del sector solidario, de los cuales han desaparecido 377 por diferentes causas y en estos momentos 120 de ellos están por desaparecer por inactividad por diferentes razones, según destaca la cooperativa tabacalera en Santander, que fue muriendo en la medida como fueron abandonando asociados.

Las cooperativas en Santander en su mayoría están dedicadas a las actividades de ahorro y crédito un 26% servicios generales, desde mantenimiento vía hasta profesionales, pasando por servicios funerarios 18% y Multiactiva, es decir, con varias secciones 12% y producción y comercialización 20% principalmente. ⁵

⁵ DANSOCIAL regional Bucaramanga.

4. Justificación.

Hoy en día las empresas buscan ser más competitivas para poder satisfacer las exigencias de los clientes y sus expectativas, por eso se requiere de ciertas, competencias y habilidades para poder llevar a la empresa al éxito.

Dentro de los negocios, la planeación estratégica se usa para proporcionar una dirección general a una compañía en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativos, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan sólo algunas aplicaciones⁶. Con el fin de mejorar el funcionamiento de la Cooperativa y de poder tomar decisiones adecuadas a través del desarrollo de un plan estratégico se realizará una reestructuración la misión, visión y objetivos estratégicos a corto y largo plazo, planteando estrategias que permitan eliminar las deficiencias que se puedan presentar en cualquiera de los procesos, ya que en la Cooperativa Multiactiva de Empleados de la UPB, no se cuenta con una debida planeación estratégica.

⁶ J. Friedman (2007). Planificación. Edit. Ministerio de Administraciones Públicas (MAP).

5. Objetivos.

5.1 Objetivo general.

- Diseñar e implementar un plan estratégico para la Cooperativa Multiactiva de Empleados de la UPB, seccional Bucaramanga, COOMEB LTDA que permita direccionar estratégicamente las actividades de la Cooperativa.

5.2 Objetivos específicos.

- Presentar un diagnóstico del estado actual de COOMEB LTDA mediante información recopilada con entrevistas a la Gerencia y sus empleados, para analizar la aplicación y direccionamiento vigente en la Cooperativa.
- Realizar un benchmarking con otras cooperativas de la región, a través de la revisión de sus estatutos y su operación estratégica, con el fin de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación.
- Identificar las debilidades y fortalezas de COOMEB LTDA, por medio de una matriz de Perfil de Capacidad Interna (PCI), con el fin de establecer objetivos para su mejoramiento.
- Evaluar las oportunidades y amenazas de COOMEB LTDA a través de una matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM), que permita el análisis del entorno y actuar de manera efectiva.



- Formular estrategias para el logro de los objetivos de la cooperativa mediante el análisis de la matriz IE. (interna-externa)
- Realizar ajuste y diseño de los documentos y reglamentos para mejorar el funcionamiento de la cooperativa a través de la revisión de estatutos y sugerencias de la Gerencia.
- Presentar ante el Consejo de Administración el documento del plan estratégico con el fin de lograr su aprobación e implementación.

6. Marco teórico.

6.1 Definición de cooperativa.

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas agrupadas voluntariamente para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y naturales comunes, por medio de una empresa que se posee en conjunto y se controla democráticamente.⁷

Los valores cooperativos son:

- Ayuda Mutua: Se basa en la creencia de que toda la gente puede y debe controlar su propio destino.
- Responsabilidad: Quiere decir que los miembros asumen la responsabilidad para su cooperativa, para su creación y vitalidad continua.
- Democracia: Los miembros tienen derecho a participar, ser informados, ser escuchados y ser involucrados en la toma de decisiones.
- Igualdad: Los miembros deben asociarse lo más igualitariamente posible, aunque esto sea, a veces un reto difícil en las grandes cooperativas.
- Equidad: Se refiere a la forma en que se trata a los miembros dentro de la cooperativa y a la forma de retribuirles su participación en la cooperativa.
- Solidaridad: La cooperativa tiene la responsabilidad de velar por el interés colectivo de sus miembros. Es la mera causa y consecuencia de auto ayuda mutua, dos de los conceptos fundamentales que son al corazón de la filosofía cooperativa.

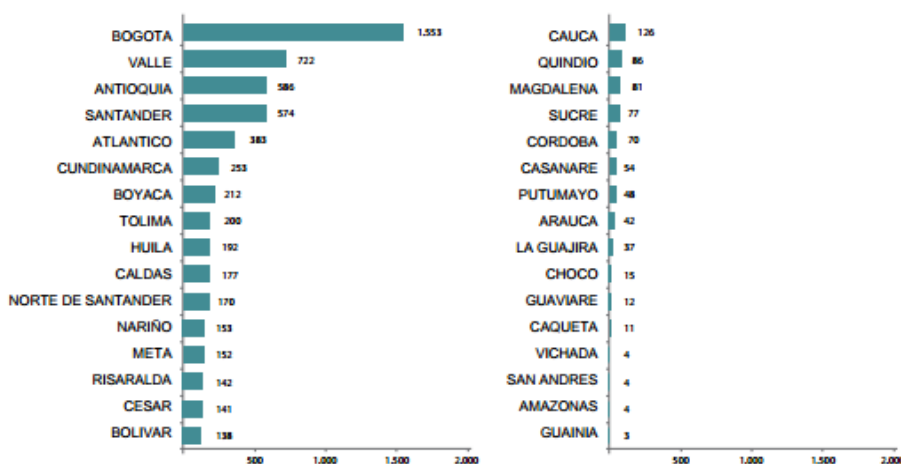
⁷ COONFECOP, Doctrina. Disponible en : www.confecoop.com/index.php/cooperativismo/doctrina



6.1.1 Sector cooperativo.

Los datos arrojados para el número de cooperativas que se han establecido en Colombia, están actualizados hasta el año 2012.

Número de cooperativas en Colombia por departamento, 2012



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Sistema de información Confescoop SIGCOOP, Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, Sistema Único de Información de Servicios Públicos, Superintendencia Financiera de Colombia, Gestarsalud y Superintendencia Nacional de Salud.

Ilustración 2. Número de Cooperativas por departamento en Colombia.

6.1.2 Clases de cooperativas.⁸

- Cooperativas Especializadas: Son aquellas que se organizan para atender una necesidad específica, correspondiente a una sola rama de actividad económica, social o cultural. Estas cooperativas podrán ofrecer servicios diferentes a los establecidos en su objeto social, mediante la suscripción de convenios con otras entidades cooperativas.

⁸ MEZA, Liliانا. Planeación estratégica de la Cooperativa de la UNAB, CUPE. [2002]



- Cooperativas Multiactiva: Son aquellas que se organizan para atender varias necesidades, mediante concurrencia de servicios en una sola entidad jurídica. Los servicios deberán ser organizados en secciones independientes, de acuerdo con las características de cada tipo especializado de cooperativas.
- Cooperativas integrales: Son aquellas que en el desarrollo de su objeto social, realizan dos o más actividades conexas y complementarse entre sí, de producción, distribución, consumo y prestación de servicios.
- Cooperativas de consumo: Son aquellas cooperativas en que la vinculación deberá ser abierta a todas las personas que puedan hacer uso de sus servicios y que acepten las responsabilidades inherentes a la asociación.
- Cooperativa de ahorro y crédito: Las entidades del sector cooperativo podrán organizar, bajo la naturaleza jurídica cooperativa, instituciones financieras en sus diversas modalidades que se regirán por las disposiciones propias de estas, en concordancia con las del régimen cooperativo. Su constitución se sujetará a las normas generales de las respectivas instituciones financieras y quedan sometidas integralmente al control y vigilancia de la superintendencia financiera.
- **6.2 Planeación estratégica.**

La planeación estratégica es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. Debe ser para las organizaciones de vital importancia, ya que en sus propósitos, objetivos, mecanismos, etc. se resume el rumbo, la

directriz que toda la organización debe seguir, teniendo como objetivo final, el alcanzar las metas fijadas, mismas que se traducen en crecimiento económico, humano o tecnológico.

Los propósitos y objetivos consisten en identificar cómo eliminar las deficiencias, que puedan presentarse en cualquiera de los procesos. Algunos escritores distinguen entre propósitos (que están formulados inexactamente y con poca especificación) y objetivos (que están formulados exacta y cuantitativamente como marco de tiempo y magnitud de efecto). No todos los autores realizan esta distinción, prefiriendo utilizar los dos términos indistintamente. Cuando los propósitos son utilizados en el área financiera, a menudo se denominan objetivos.

Es necesario identificar los problemas que se enfrentan con el plan estratégico y distinguir de ellos los propósitos que se alcanzarán con dichos planes. Una cosa es un problema y otra un propósito. Uno de los propósitos pudiera ser resolver el problema, pero otro pudiera ser agravar el problema. Todo depende del "vector de intereses del actor" que hace el plan. Entonces la estrategia en cualquier área: militar, negocios, política, social, etc. puede definirse como el conjunto sistemático y sistémico de acciones de un actor orientado a resolver o agravar un problema determinado. Un problema es una discrepancia entre el ser y el deber ser (Carlos Matus), todo problema es generado o resuelto por uno o varios actores.⁹

⁹ G. Steiner (1998). Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber. Editorial CECSA

6.2.1 Características de la planeación estratégica.¹⁰

Dentro de las principales características de la planeación estratégica están:

- a. Es conducida o ejecutada por los altos niveles jerárquicos.
- b. Establece un marco de referencia a toda la organización.
- c. Afronta mayores niveles de incertidumbre con respecto a otros tipos de planeación.
- d. Generalmente cubre amplios períodos. Cuanto más largo el período, más irreversible será el efecto de un plan más estratégico.
- e. Su parámetro es la eficiencia.

¹⁰ Carlos López, "Estrategia y Dirección Estratégica", Introducción a la Administración Estratégica, 03/2001, <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%2012/admonest.htm>, (29 de Enero del 2009).

6.2.2 Proceso de la planeación estratégica¹¹:



Ilustración 3. Proceso de planeación estratégica.

Fuente: Elaboración propia.

Para poder formular un plan de estratégico se requieren los cinco pasos de la Planeación Estratégica que son:

a. Diagnóstico participativo, aprobado y conducido por la alta Gerencia:

En la actualidad, la palabra diagnóstico se emplea en numerosos ámbitos, uno de los cuales es el empresarial. El diagnóstico es, desde el punto de vista empresarial, es una herramienta de la dirección, de la cual obtiene ayuda para comprender (tanto el pasado como el presente) y actuar (en el presente y futuro). Se debe tener en cuenta que el concepto de diagnóstico no se encuentra aislado, sino que se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico.

¹¹ Ana Paula Arana, Et. Al., “Los 5 pasos de la Administración Estratégica”, www.tupublicas.com/docs/02:11-23-10-2003-Administracion_Estrategica.doc, (29 de Enero del 2,009).



b. Definir la visión¹²:

Son los sueños de la organización que se piensan concretar en un período determinado. Se debe preguntar ¿Para dónde queremos ir? ¿Hacia dónde debe dirigirse la organización? Es conveniente utilizar la imaginación, pues los grandes cambios históricos han comenzado con un sueño. La visión ayuda a ver el futuro de una manera más clara. Esto quiere decir que el futuro se puede programar dentro de un proceso de cambio hacia la continua mejoría. La visión se proyecta, respondiendo con claridad a la pregunta: ¿Hacia dónde queremos llegar?

c. Definir la misión¹³.

Enunciado corto que establece el objetivo general y la razón de existir de una dependencia, entidad o unidad administrativa. Define el beneficio que pretende dar y las fronteras de responsabilidad, así como su campo de especialización. ²⁴ Responde a preguntas como:

¿Quiénes somos?

¿Cuáles son nuestros productos y servicios?

¿Quiénes son nuestros clientes?

¿Por qué nos compran y prefieren?

d. Definir los valores:

Son aquéllas concepciones compartidas de lo que es importante y, por lo tanto deseable, que al ser aceptadas por los miembros de una organización, influyen en su comportamiento y orientan sus decisiones.

¹² Gerencia y Negocios.com, “La Visión”, Planeación Estratégica, http://www.gerenciaynegocios.com/canales/planeacion_estrategica/conceptos_planeacion.htm#Pasos%20en%20la%20Planeaci%C3%B3n, (2 de Febrero del 2,009).

¹³ Gerencia y Negocios.com, “La Misión”, Planeación Estratégica, http://www.gerenciaynegocios.com/canales/planeacion_estrategica/conceptos_planeacion.htm#Pasos%20en%20la%20Planeaci%C3%B3n, (2 de Febrero del 2,009).

e. Definir los objetivos estratégicos¹⁴:

Son declaraciones cualitativas o cuantitativas de las aspiraciones de un individuo o grupo de individuos dentro de una organización. Pueden transformarse en metas que se persiguen, que prescriben un ámbito definido y sugieren la dirección a los esfuerzos de planeación de una organización.

f. Análisis DOFA¹⁵:

El DOFA es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos.

- **Las debilidades:** son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.
- **Las oportunidades:** son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.
- **Las fortalezas:** son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.
- **Las amenazas:** son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

¹⁴ Andrade, "Definición de Valores", La Culturocracia en México, 1995, <http://www.eumed.net/libros/2007b/301/valores%20organizacionales.htm>, (2 de Febrero del 2,009).

¹⁵ Infomipyme, FODA, <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm>, (2 de Febrero del 2,009).



En síntesis:

- Las fortalezas deben utilizarse.
- Las oportunidades deben aprovecharse.
- Las debilidades deben eliminarse y
- Las amenazas deben enfrentarse.

LA MATRIZ DOFA:

Es una combinación entre las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas:

Tabla 2.
Matriz DOFA.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Potencialidades	Riesgos
DEBILIDADES	Desafíos	Limitaciones

g. Proponer estrategias¹⁶:

Conjunto de decisiones y criterios por los cuales una organización se orienta hacia el logro de sus objetivos. Es decir, involucra su propósito general y establece un marco conceptual básico por medio del cual, ésta se transforma y se adapta al dinámico medio en que se encuentra inserta.

h. Seleccionar estrategias:

¹⁶ Caja de Herramientas, "Estrategia", Planificación Estratégica ,
http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion_Estrategica.html#_Toc1899689, (2 de Febrero del 2,009).

Tipos de estrategias¹⁷:

Existen 3 alternativas de estrategias por las cuales una empresa pudiera optar. Dichas opciones estratégicas se definen e ilustran de la siguiente manera.

- **Estrategia de diferenciación:** los productos o servicios que se vaca ofrecer al mercado deben ser "únicos". Debe existir una marcada "Diferenciación" del producto con cualquier otro de la competencia. Si se elige enfocar en éste tipo de producto, se debe cuidar que las diferencias sean realmente percibidas por el público objetivo, de otra manera la diferenciación no estará bien aplicada. Además esta estrategia permite aplicar un precio "Diferencial" o "Premium" (más alto de lo normal) que apoye a nuestra estrategia.

Estrategia de liderazgo en costos: para llevar a cabo este tipo de acción es necesario poder ofrecer al mercado el precio más bajo. Es una estrategia recomendable si se tiene alto poder de negociación con los proveedores, y un poder de compra importante en volumen. Por lo tanto, no es una acción recomendable para pequeños comerciantes o emprendimientos de reciente creación.

Estrategia de focalización: mediante esta estrategia, lo que se persigue es poner el "Foco" o atención en un grupo muy específico de clientes. O sea, apuntar las acciones de marketing hacia un grupo especial de personas.

¹⁷ Idem.



i. Programas de inversiones¹⁸

Instrumento mediante el cual se fijan las metas que se obtendrán con la ejecución de un conjunto de proyectos de inversión a través de obras, adquisiciones y demás erogaciones de capital autorizados por la directiva de una organización para un periodo determinado destinadas a incrementar su patrimonio.

6.1.3 Beneficios de la planeación estratégica.¹⁹

Un programa de planeación efectivo consiste en proporcionar una guía para los ejecutivos en todos los aspectos de un negocio para tomar decisiones afines con las metas y estrategias de alta dirección, entendiendo el concepto de estrategia como:

- a) el desarrollo y aprovechamiento de la capacidad interna para enfrentar distintos retos;
- b) como respuesta o anticipación a los cambios del medio ambiente;
- c) como la forma de competir en el mercado;
- d) como la visión a largo plazo;
- e) como el reto que resulta de preguntar ¿En qué lugar estamos? y ¿En qué lugar deberíamos estar?.

¹⁸ Definición.org. Definición de Programa de Inversión, <http://www.definicion.org/programa-de-inversion>, (19 de Octubre del 2,009).

¹⁹ Mónica Guzmán Zúñiga, "Beneficios de Planear", Planeación Estratégica ¿Para Qué? , 2006 , http://www.miespacio.org/cont/gi/para_que.htm, (2 de Febrero del 2,009).

7. Diseño metodológico.

7.1 Tipo de investigación.

La siguiente práctica se desarrollará bajo una investigación de tipo exploratorio-descriptivo. Se desarrollará a través de un diagnóstico de COOMEB LTDA, para esto se utilizarán la matrices PCI, POAM y el cuadro de estrategias cruzadas (DOFA). Después de la recolección de la información, a través del PCI y el POAM, se realiza la matriz DOFA y de manera paralela el cuadro de estrategias cruzadas, a partir de las cuales se analizan factores internos y externos con la realización de la matriz Interna-Externa (IE) y se definen las estrategias acordes a la información encontrada en el trabajo realizado con el Gerente de la empresa. Una vez implementada la propuesta de planeación estratégica, la empresa debe hacer un comparativo con el sector cooperativo.

7.2 Fuentes de información.

- **Fuentes secundarias:** Se consultó diferentes fuentes bibliográficas acerca de planeación estratégica como libros, artículos de prensa, tesis, folletos y archivos de la cooperativa.
- **Fuentes primarias:** Se realizaron entrevistas, encuestas, y observaciones a los asociados y empleados de la cooperativa.

8. Actividades desarrolladas en la práctica

8.1 Fase 1. Diagnóstico inicial:

Objetivos:

- Presentar un diagnóstico del estado actual de COOMEB LTD A mediante información recopilada con entrevistas a la Gerencia y sus empleados, para analizar la aplicación y direccionamiento vigente en la Cooperativa.
- Realizar un benchmarking con otras cooperativas de la región, a través de la revisión de sus estatutos y su operación estratégica, con el fin de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación.

Actividades asociadas al cumplimiento de los objetivos:

A través de entrevistas con los empleados de la Cooperativa y por medio de observación a la operación que realiza la empresa para su funcionamiento, se realizó un análisis y finalmente un diagnóstico del estado actual de la empresa, en donde se pudo observar mejoras y una base para las siguientes actividades del plan de trabajo. Esto se realiza en el primer mes de labor con la empresa.

Por otro lado se realizó un benchmarking con las cooperativas de la región Y algunas de otras regiones que fueran universitarias y que permitieran transferir la información para posibles mejoras e ideas de utilidad en la Cooperativa. (VER ANEXO A)



8.1.1 Servicios de la Cooperativa.

La Cooperativa Multiactiva de Empleados de la UPB, ofrece múltiples beneficios a sus asociados que permiten mejorar la calidad de vida y lograr satisfacer tanto de sus necesidades como demás adicionales que éste desee, para ello la Cooperativa cuenta con unos aportes mensuales por parte de los asociados del 4% del salario devengado por cada uno de los asociados, además de esto la Cooperativa cuenta con 7 puntos de cafeterías y 4 puntos de venta de artículos de papelería y fotocopiado dentro de la Universidad Pontificia Bolivariana (UPB), en donde los estudiantes son sus principales clientes.

Dentro de los servicios que ofrece la Cooperativa con el asociado, además de cafeterías y papelerías que se encuentran en la UPB, están los siguientes:

- Líneas de crédito: Por medio de las líneas de crédito, COOMEB LTDA. Le ofrece a sus asociados soluciones financieras con el fin de satisfacer sus necesidades y sus aspiraciones. El proceso de aprobación de un crédito se demora aproximadamente dos días, exceptuando el Credi-ya. Se realizan dependiendo de la capacidad de pago que tenga del asociado, el pago mensual no puede superar el 50% del salario devengado por el asociado.

Tabla 3.
Servicios de la Cooperativa.

LÍNEA DE CREDITO	DESCRIPCIÓN	INTERÉS	PLAZO
Libre Inversión	Esta modalidad de crédito se realiza para que asociado invierta en lo que desee.	1,1%	36 Meses
Credi-Consumo	Es un crédito que se le hace al asociado para consumir o realizar la compra que este desee.	1,1%	24 Meses
Crédito de educación	Con este crédito el asociado podrá obtener recursos para financiar su educación o de	1%	36 Meses

	un familiar.		
Credi-Ya	Es una alternativa de crédito fácil y rápido que le permite al asociado un crédito por un porcentaje de su salario.	10% del salario	3 Meses
Libre Inversión recursos externos	Esta alternativa permite realizar al asociado un crédito por un valor más alto y a un plazo de pago mucho más extendido para que éste lo invierta en lo que el desee.	1,4%	60 Meses
Vivienda	Esta modalidad de crédito le permitirá al asociado comprar, reformar o cancelar la hipoteca de su vivienda.	0,9%	60 Meses
Credi-Aportes	Este crédito se realiza al asociado por hasta 8 veces el valor de sus aportes.	0,8%	36 Meses
Credi-Convenios	Esta modalidad de crédito permite al asociado un crédito para pagar algo que haya requiera o que haya adquirido con una de las empresas con las que se tienen convenio.	1,1%	24 Meses
Credi-Servicio	Esta modalidad permite a los asociados adquirir productos de las cafeterías y papelerías, con posibilidad de pagar un tiempo después, realizándose un descuento por nómina.	No Aplica	1 Mes

Fuente: Suministrada por COOMEBA LTDA.

- Convenios: La Cooperativa le ofrece a sus asociados facilidad de pago, descuentos en productos y servicios y garantías extendidas con empresas que se tienen convenios que hacen esto posible. No se aprueban los convenios cuando la persona está endeudada con la Cooperativa por más del 50% de su salario mensual.

Las empresas con la cuales se tienen convenios son las siguientes:

- Agencias de viaje: Zaia, Decamerón.



- Aseguradoras: Seguros Bolívar, Mapfre, Suramericana. CHUBB, Grupo Empresarial Cristiano Manejar, ORFESEG.
 - Automóviles: Karen, Nissan, Campesa, CDA San Pedro.
 - Computadores: INEXT, computadores y servicios Ltda., Pc Systems.
 - Educación: Kaplan.
 - Electrodomésticos: Comultrasan, Éxito.
 - Estación de Servicio: Terpel.
 - Muebles: Comultrasan.
 - Ópticas: Centro Óptico Galileo.
 - Servicios Fúnebres: La esperanza, los olivos, Jardines la Colina.
 - Médicos: Clinident, AME, Col-medica.
 - Telefonía Móvil: Tigo, Claro, Movistar.
 - Vestuario: Éxito, Deportivos Carvajal.
- Adicionales:

Tabla 4.

Bonos ofrecidos por la Cooperativa.

Beneficio	Monto	Antigüedad	Requisito	Desembolso
Bonos por referido	25.000	No Aplica	El asociado debe haber cancelado la cuota de admisión y por lo menos el 25% de los aportes iniciales	Bono para consumo en puntos de servicios
Auxilio de Viaje	100.000 determinado por el Consejo de Administración.	6 Meses	Haber cancelado la cuota de admisión y por lo menos el 25% de los aportes iniciales	Pago directo a la agencia de viajes

Ramo Fúnebre	50.000	No aplica	Familiares en primer grado de consanguinidad y primero de afinidad.	Ramo
Regalo de fin de año	Establecido por el Consejo de Administración	6 Meses	Haber cancelado la cuota de admisión y por lo menos el 25% de los aportes iniciales.	Establecido por el Consejo de Administración.
Celebraciones Coomeb	Establecido por el Consejo de Administración	6 Meses	No Aplica	
Auxilio de maternidad y/o paternidad	200.000	1 año	-Registro civil de nacimiento. -Estar al día con las obligaciones adquiridas a través de la corporativa - Presentar solicitud dentro de los 3 meses siguientes al nacimiento	Bono.
Auxilio funerario	Establecido por el Consejo de Administración	No aplica	Haber cancelado la cuota de admisión y por lo menos el 25% de los aportes iniciales.	Pago directo con la funeraria.

Fuente: Suministrada por COOMEB LTDA.

- Papelerías:



Papelería Biblioteca
Concesión



Papelería Edificio F
2 Empleados



Papelería Edificio J
2 Empleados



Papelería Edificio K
1 Empleado

Ilustración 4. Papelerías.

Fuente: Elaboración propia del autor.

- Cafeterías:



Cafetería bloque K
Desde: Abril, 2013



Cafetería Campestre
Desde: Junio, 2010



Chile Gourmet
Desde: Abril, 2012



Comidas Rápidas
Desde: Junio, 2010

Ilustración 5. Cafeterías.

Fuente: Elaboración propia de la autora.



8.1.2 Estructura administrativa.

La organización administrativa de la Cooperativa se basa en los lineamientos de los organismos de control se eligen en la Asamblea de asociados por un periodo de un año. La Cooperativa está conformada por Consejo de Administración, Revisor Fiscal, Comités, Junta de vigilancia, Gerente y los empleados.

- Asamblea General: Está constituida por la reunión de todos los asociados, es el máximo organismo de dirección y administración de la Cooperativa.
- Consejo de Administración: Está conformado por cinco miembros principales y 3 suplentes, quienes reciben la responsabilidad de administrar la empresa por el tiempo que dure estatutariamente su periodo.
- Junta de Vigilancia: Es la encargada de vigilar los actos de los organismos de administración estén acordes con los estatutos, reglamentos, principios y valores corporativos ajustados a las necesidades de los asociados.
- Revisoría Fiscal: Se encarga de hacer los controles contables y financieros, además de aquellos que le sean asignados a los contadores públicos, en las normas que regulan el ejercicio de la profesión.
- Gerente: Es el representante legal de la Cooperativa, ejecuta las decisiones de la Asamblea y del Consejo de Administración.
- Comités: Son nombrados por el consejo de acuerdo a las necesidades de la Cooperativa, después de haber hecho un estudio de cargos y asignación de funciones. El comité apelaciones es el único comité elegido por la Asamblea General. La Cooperativa cuenta con



los siguientes 6 comités: el comité de educación, el comité de solidaridad, el comité de crédito, el comité de recreación y deporte, el comité de evaluación de cartera y el comité de archivo.

8.1.2.1 Instrumentos de la organización.

ESTATUTOS: Los estatutos y reglamentos permiten el cumplimiento del direccionamiento estratégico, adecuado a las necesidades de la Cooperativa y de los asociados.

Los estatutos de la Cooperativa son las normas internas que permiten tener claridad sobre la operación, el manejo y la forma de cumplir con las disposiciones legales. Incluye los siguientes aspectos:

- Razón social
- Objeto del Acuerdo Cooperativo
- Derechos y deberes de los asociados
- Régimen de sanciones, causales y procedimientos
- Régimen de organización interna
- Régimen y responsabilidad de la Cooperativa y de sus asociados

Normas para fusión, incorporación, transformación, disolución y liquidación

Aportes sociales mínimos no reducibles durante la vida de la Cooperativa, forma de pago y devolución.

- **REGLAMENTOS DE LOS COMITÉS:** Se debe manejar un reglamento por cada de los comités que se conforman en la Cooperativa, como lo son el comité de educación, el comité de solidaridad, el comité de crédito, el comité de recreación y deporte y el comité de cartera.



Los reglamentos de Solidaridad, educación y el reglamento de recreación y deporte no se encuentran actualizados, por lo cual se hace necesario realizar un ajuste. A sí mismo, el Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia debe tener un reglamento en donde se especifique su conformación y su funcionamiento.

- **MANUALES:** En COOMEB LTDA los manuales más representativos en el funcionamiento del a cooperativa son el manual de funciones que define cada una de las actividades que se deben tener por cargo. El segundo es el manual de procedimientos para admitir un asociado, para adquirir un servicio, para sanciones y exclusiones de un asociado, y todos que se requieran para el funcionamiento de la Cooperativa.
- **ACTAS:** Las actas son los documentos que se realizan en cada actividad o reunión que se realice en la Cooperativa para marcar trazabilidad en cada uno de los organismos.

8.1.2.2 Calidad del asociado.

- a. Acreditar ser empleado de la UPB o pensionado que haya tenido vínculo laboral con la Universidad en cualquiera de sus Seccionales existentes en el territorio nacional.
- b. Acreditar ser empleado de la .Cooperativa Multiactiva de Empleados de la UPB seccional Bucaramanga.
- c. La Universidad Pontificia Bolivariana, como persona jurídica.
- d. Acreditar ser estudiante de formación avanzada activo o egresado de la UPB o de cualquiera de sus Seccionales existentes en el territorio nacional.



e. Las personas, que prestan servicios a la UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA, Seccional Bucaramanga o en la Cooperativa. Por intermedio de empresas de Outsourcing, siempre que lleven mínimo un (1) año de vinculación a la Universidad Pontificia Bolivariana o con la Cooperativa, siempre que lleven mínimo un (1) año de vinculación con la entidad prestadora de servicios.

f. Familiares en primero y segundo grado de consanguinidad y primero de afinidad de asociados que lleven más de seis (6) meses de vinculación con la Cooperativa siempre y cuando acredite los ingresos necesarios.



8.1.3 Planeación Estratégica.

“No sabes si el viento es bueno sino sabes a dónde vas”. **Sócrates**

Se debe reestructurar la planeación estratégica de la empresa para que por medio de ésta, la Cooperativa pueda establecer objetivos y mediante estrategias lograr su cumplimiento. Se empezará por revisar la misión y la visión de la compañía, que se realizaron hace ya algún tiempo y se deben modificar funciona la Cooperativa hoy en día.

8.2 Fase 2: Definición de la misión, objetivos y valores.

- **Objetivo:** Diseñar e implementar un plan estratégico para COOMEB LTDA.
- **Actividades a desarrollar para el cumplimiento de los objetivos:**

1. Declaración de la misión:

COOMEB LTDA, cuenta con una misión elaborada hace un tiempo, por lo que se hace necesario analizarla con el fin de lograr una mejora. La misión es la siguiente: *“COOMEB LTDA, es una entidad de economía solidaria que a través de un excelente portafolio de bienes y servicios, logra satisfacer las necesidades y apoyar el crecimiento económico y social de quienes la conforman así como de la comunidad universitaria en general.”*

Análisis para establecer la misión:

- ¿Qué busca COOMEB LTDA?

El principal objetivo de la Cooperativa es contribuir en la mejora de calidad de la vida no solo de los empleados de la UPB, sino también de sus familiares, de los egresados y de todos los que son miembros de COOMEB LTDA.

- ¿Cómo lo cumple?

COOMEB LTDA., ofrece a todos sus asociados una gran variedad de bienes y servicios, entre los cuales se encuentran, líneas de crédito, beneficios (bonos, servicios fúnebres, seguros etc.), servicio de cafetería y papelería dentro de la UPB, convenios, entre otros, todo esto con el fin de cubrir las necesidades básicas y los deseos de sus asociados.

Para demostrar los dos ítem anteriores se hace necesario reestructurar la misión de la empresa, en una misión que involucre a todos los miembros y al mercado al que va dirigida la empresa, los cuales son la razón de existir de la misma. Es así como queda la misión que empezará a regir en la Cooperativa:

MISIÓN

COOMEB LTDA, a través de un excelente portafolio de bienes y servicios contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de quienes la conforman, así como de la comunidad UPB seccional Bucaramanga.



2. Declaración de la visión:

“El camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”. (McGraw Hill, 2000).

La visión que se elaboró hace un tiempo en la Cooperativa es la siguiente:

“En el primer decenio del siglo XXI vemos a COOMEB LTDA, como una entidad consolidada a nivel regional, gestora principal del desarrollo económico y social de quienes la conforman y con proyección de sus servicios a la comunidad universitaria de la región.” .Ya que para elaborar una visión creíble y verdaderamente motivante e inspiradora para la empresa se recomienda realizar una visión breve y fácil de recordar.

Análisis para establecer la visión:

- ¿Está estipulado el tiempo en que debe cumplirse la misión?

El tiempo estaba a 10 años, siendo el último el año, el año 2010, por lo cual la visión se encuentra obsoleta, es decir, que ya paso el tiempo para cumplir este propósito. Se hace necesaria una reestructuración de la misma.

- ¿Qué contribución única debe hacer COOMEB LTDA en el futuro?

La contribución principal de la Cooperativa es el bienestar social de todos sus asociados.

Dicho lo anterior se fórmula siguiente visión a 5 años para la Cooperativa:

VISIÓN

Para el año 2021, COOMEB LTDA será una entidad reconocida a nivel regional por contribuir al bienestar de los asociados y sus familias.

3. Valores corporativos:

Como es sabido los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Estableciendo los valores de la empresa en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

Para establecer los valores de la empresa se realizaron tres pasos que permitieron llegar a la definición de estos.

1. Se realizó una lista de las cosas importantes para la empresa.
 - Responder con las expectativas de los asociados.
 - La ayuda mutua.
 - Mantener un buen ambiente laboral para los empleados.
 - La transparencia de la operación de la empresa.
 - El crecimiento y reconocimiento de la empresa a través del tiempo.
 - Mantener en buen estado las instalaciones donde se ubica la Cooperativa.
 - Voz y voto de todos los miembros que conforman la Cooperativa.



- Mantener las mismas condiciones para todos los que conforman la Asamblea de Administración.
- Responder por la operación que realiza la empresa.
- Ser puntuales con el cumplimiento de actividades.

2. Jerarquizar la lista anterior.

- Responder con las expectativas de los asociados.
- La ayuda mutua.
- Voz y voto de todos los miembros que conforman la Cooperativa.
- Mantener las mismas condiciones para todos los que conforman la Asamblea.
- Mantener un buen ambiente laboral para los empleados.
- La transparencia de la operación de la empresa.
- El crecimiento y reconocimiento de la empresa a través del tiempo.
- de Administración.
- Ser puntuales con el cumplimiento de actividades.
- Responder por la operación que realiza la empresa.
- Mantener en buen estado las instalaciones donde se ubica la Cooperativa.

3. Reducir la lista a las 6 cosas más importantes para la Cooperativa.

- Responder a las expectativas de los asociados.
- La ayuda mutua.
- Voz y voto de todos los miembros que conforman la Cooperativa.
- Mantener las mismas condiciones para todos los que conforman la Asamblea.
- Mantener un buen ambiente laboral para los empleados.

- La transparencia de la operación de la empresa.

Basados en la lista realizada de las cosas más importantes de la Cooperativa se formulan y concluyen los valores corporativos:

Tabla 5.
Valores corporativos.

Responsabilidad
Ayuda Mutua
Democracia
Equidad
Solidaridad
Transparencia

Fuente: Elaboración propia

8.3 Fase 3: Análisis interno y externo.

- **Objetivos:**

- Identificar las debilidades y fortalezas de COOMEB LTDA, por medio de una matriz de Perfil de Capacidad Interna (PCI), con el fin de establecer objetivos para su mejoramiento.
- Evaluar las oportunidades y amenazas de COOMEB LTDA a través de una matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM), que permita el análisis del entorno y actuar de manera efectiva.



- **Actividades a desarrollar para el cumplimiento de los objetivos:**

I. Identificar las debilidades y fortalezas de la Cooperativa para poder realizar la matriz de PCI.

El PCI examina cinco categorías de la empresa:

- Capacidad directiva.
- Capacidad talento humano.
- Capacidad del servicio.
- Capacidad financiera.
- Capacidad competitiva.

Para realizar la matriz se deben identificar las debilidades y fortalezas de cada una de las categorías, con el fin de poder determinar las áreas que requieren de más atención, al igual permitirá a la Cooperativa realizar un curso de acción más conveniente. La planeación estratégica es una herramienta clave que utiliza la gerencia de una empresa, que consiste en la búsqueda de ventajas competitivas para la organización, la formulación y por supuesto la puesta en marcha de dichas estrategias, todo en función de la misión y los objetivos de la misma, en donde se deben estudiar ciertas áreas que permitan el desarrollo de la matriz antes mencionada, la matriz PCI.

A continuación se presentará la situación actual de la empresa, que se realizó por medio de encuestas y entrevistas con la gerencia y con la participación del talento humano de la Cooperativa.



8.3.1 Cultura Corporativa.

El diagnóstico estratégico se inicia con la identificación de la cultura de la organización.

Desde un punto de vista estratégico la cultura de la organización es un factor clave del éxito.²⁰

La cultura organizacional logra integrar a todo el personal y permite que todo el personal se encuentre convencido de los valores y de las creencias de la organización. Además la cultura organizacional logra un ambiente laboral de amistades y de compaginación entre los empleados, que permite que todos trabajen en armonía y que se entiendan los uno con los otros, evitando conflictos y evitando pensamientos distintos a la misión de la organización.

El psicólogo Gorka Fernández Mínguez, propone en las compañías tener un “comportamiento nutritivo”, es decir, inculcar lo valores por encima del dinero, ya que provoca que los empleados se sientan cómodos, capaces, valorados, respetados.

Para consolidar la cultura organizacional en la empresa, es primordial la relación entre los directivos con los empleados, es uno de los factores que más influyen en mantener un ambiente laboral e inculcar una cultura organizacional. Otros factores que influyen son la colaboración espontánea de los trabajadores, la actitud de los empleados frente al trabajo y frente a sus demás compañeros, jerarquías, entre otros.

8.3.1.1 Cultura corporativa en Coomeb Ltda.

A través de conversaciones y preguntas realizadas en entrevistas con la gerencia y por medio de encuestas con los empleados de la Cooperativa se logra identificar la cultura organizacional de la Cooperativa, teniendo en cuenta aspectos como las relaciones entre los empleados, relaciones de la gerencia con los empleados, las comunicaciones y el desempeño laboral de cada

²⁰ SERENA GOMEZ, Humberto, Gerencia Estratégica. Santafé de Bogotá. 3Reditoes, 5° Ed. 1997.p.105



uno de los miembros de la organización, la participación de los empleados en la toma de decisiones de la compañía, el apoyo sobre las dificultades que se le presentan a los empleados por parte de la Cooperativa, las condiciones en las que realizan los empleados sus labores, entre otras.

Por medio de lo dicho anteriormente se logró identificar un muy buen ambiente laboral que permite que las personas trabajen en conjunto y en buena armonía ya que se necesitan los unos de los otros para lograr prestar un excelente servicio. Las comunicaciones entre los directivos y los empleados se realizan con mucho respeto y se realizan personalmente, la asignación de tareas igualmente se realiza verbalmente, gracias a la cercanía en la ubicación de los puestos y áreas de trabajo de oficina, permite una interrelación de confianza y cordialidad en la Cooperativa. Se tienen en cuenta fechas especiales como cumpleaños.

En general se mantienen muy buenas relaciones que permiten brindar un buen servicio y que permiten a los empleados trabajar en armonía y tener sentido de pertenencia con la Cooperativa. El 69% de los empleados considera estar en un buen ambiente laboral y el 31% considera que es excelente.

La idea de ética profesional se establece a partir de que todas las profesiones, independientemente de su rama o actividad, deben llevarse a cabo de la mejor manera posible, sin generar daños a terceros ni buscar exclusivamente el propio beneficio de quien las ejerce.²¹

Es importante dentro de la cooperativa que la ética sea parte de cada operación que se realice por qué esta es una de las claves del éxito.

²¹ Disponible en: <http://www.definicionabc.com/general/etica-profesional.php#ixzz3Y8kMNwJ0>



8.3.2 Auditoria gerencial.

La auditoría gerencial es una evaluación que se realiza a las áreas básicas de los gerentes que serán primordiales para la planeación estratégica de la cooperativa, estas áreas son: planeación, organización, dirección y control. Esto se realiza con el propósito de que se cumplan los objetivos y se determine de qué manera se pueda mejorar.

Como se ha dicho anteriormente y como se ve reflejado en el organigrama de la Cooperativa, los órganos de administración son respectivamente la Asamblea General, el Consejo de Administración y la Gerencia, siendo esta última la encargada de gestionar las decisiones que se toman en el Consejo de Administración y responder por el desarrollo de las actividades para los asociados.

8.3.2.1 Planeación.

REYES (1981) "La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización".

La planeación es el proceso a través del cual se analiza el ambiente externo, situación interna, se elabora objetivos de acuerdo a dichos análisis, y diseña estrategias y cursos de acción destinados a alcanzar dichos objetivos.²²

²² Disponible en: <http://es.slideshare.net/Vivianayurleysandoval/la-planeacin>



La planeación de las actividades y decisiones en la Cooperativa se encuentra en cabeza del Consejo de Administración, quien es el órgano encargado de aprobar y realizar un presupuesto anual, para poder dar ejecución a lo planeado.

Las reuniones del Consejo de Administración, es aproximadamente cada 15 días, en donde se analizan situaciones y se toman decisiones. Así mismo el comité de crédito es el comité más organizado, ya que planean sus reuniones desde el principio, en dónde se reúnen semanalmente para desempeñarse en sus actividades, los integrantes mantienen un compromiso frente a sus funciones. La Gerencia realiza actas donde garantiza que se cuenta con los recursos necesarios para que los créditos puedan ser aprobados y desembolsados. Por otro lado, el comité de solidaridad se reúne principalmente cuando existe alguna solicitud, y el comité de cartera se reúne dos veces al año, una en mayo y la otra posteriormente en noviembre. El comité de archivo se reúne aproximadamente cada semana. Revisando los documentos y evidencias no existen soportes de los demás comités como el de educación y recreación, por una parte el comité de educación no ha establecido cursos con el debido tiempo. Se han realizado cursos de cooperativismo pero no se han realizado previamente para que los asociados puedan programarse, por lo cual es una debilidad de la cooperativa.

Por todo lo mencionado anteriormente se puede evidenciar una debilidad en la planeación, ya que en la cooperativa no hay soportes que representen para una planeación a largo plazo, y que permita a la organización estar previamente preparada para las actividades y operaciones que tienen que realizar.



8.3.2.2 Organización.

REYES (1981) *“La organización es la estructura de relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”.*

Los principios de la organización son: división del trabajo, autoridad y responsabilidad, unidad de mando, unidad de dirección, centralización y jerarquía.

La estructura administrativa de la Cooperativa es conformada y elegida en la Asamblea General por los asociados, en donde eligen los miembros del Consejo de Administración, los cuales tienen un periodo de un año. Dentro de la Asamblea también se eligen el comité de apelaciones, la junta de vigilancia y el revisor fiscal. El Consejo de Administración es el encargado de elegir al Gerente de la Cooperativa. En el organigrama se puede observar lo dicho anteriormente. (Ver ilustración 1).



- **Descripción y especificación de cargos:**

La Cooperativa cuenta con un manual en donde se definen las funciones y en donde se especifica las labores y actividades de cada uno de los miembros de la cooperativa que permiten ofrecer los diferentes servicios a los asociados.

El 90% de los empleados han sido contratados en los últimos 4 años, para funciones administrativas, el tiempo del empleado con menor antigüedad es 2 años y el de mayor antigüedad es de 11 años.

- **Gerente:**

Función Principal: El Gerente de la Cooperativa es el encargado de planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades emanadas por la Asamblea General. Es quien ejecuta los acuerdos y las ordenes que asigna el Consejo de Administración y es la persona encargada de que se cumplan los objetivos de la Cooperativa.

- **Secretaria:**

Función Principal: Responder y apoyar de manera eficaz a la Gerencia de la Cooperativa proporcionando y manteniendo la información oportuna.



- **Asistente de convenios:**

Función principal: Es la persona encargada de realizar todas las actividades referidas a los convenios que se tienen en la Cooperativa, como ofrecer, afiliar, retirar a los Asociados, con el fin de que este pueda disfrutar de los beneficios que se pueden adquirir con diferentes empresas por medio esas alianzas.

- **Asistente comercial:**

Función principal: Es la persona encargada de supervisar el funcionamiento de las cafeterías que funcionan en el campus Universitario y dirigir el personal que labora en las papelerías para lograr el buen funcionamiento de las mismas. También está encargada de contactar, ofrecer y garantizar el cumplimiento de los servicios solicitados por la UPB para los diferentes eventos.

- **Atención al asociado:**

Función principal: Es la persona encargada de atender y ofrecer el servicio de crédito a los asociados de la Cooperativa así como de verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos en el reglamento de crédito para realizar un estudio preliminar que luego será verificado .

- **Mensajero:**

Función principal: Entregar y recoger documentos en diversos lugares de la Universidad y/o ciudad necesarios para el funcionamiento de la Cooperativa.



- **Contador:**

Función principal: Ejecutar, revisar y controlar los movimientos contables de la Cooperativa para que se cumplan los objetivos de la Cooperativa.

- **Auxiliar de fotocopiado:**

Función principal: Son las personas que se encuentran a cargo de las papelerías, atendiendo a los estudiantes de la UPB y prestando el servicio de fotocopiado, dando cumplimiento a lo establecido por la Universidad y la Cooperativa.

- **Auxiliar de cartera:**

Función principal: Se encarga de llevar el control de la cartera vencida, realiza la nómina, esto quiere decir, que pasa los descuentos a los asociados a las entidades que pertenezcan, ya sea la UPB o a los outsourcing. Igualmente se encarga de revisar en la CIFIN la vida crediticia de los asociados y de realizar los recibos de paz y salvo de los créditos, y de reportar a los que deban más de dos cuotas.

- **Tesorería:**

Función principal: Es la encargada de recibir las cuotas, en donde monta los débitos de cada mes, igualmente revisa los créditos y realiza los cheques de los desembolsos, se encarga de firmar dichos cheques haciendo los pagos de los convenios que se tengan y demás gastos de la Cooperativa.



Teniendo en cuenta que cada persona conoce de manera clara las funciones que tiene que realizar, lo cual permite que la organización se considere una fortaleza para la Cooperativa.

8.3.2.3 Dirección.

Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.²³

La dirección representa la puesta en marcha de lo que fue planeado y organizado. En consecuencia, la dirección es la función administrativa que incluye el empleo de la influencia para activar y motivar a las personas para alcanzar los objetivos empresariales.²⁴

En la Cooperativa la dirección en general está a cargo de la Gerencia, ya que es de donde los empleados dependen para desempeñarse en sus labores y es la encargada de gestionar todas las actividades acordadas por el Consejo de Administración. Como parte del apoyo a las actividades que realiza la Gerencia se encuentran los comités que permiten que la dirección sea más eficiente.

Debido a lo dicho anteriormente la dirección se considera como una fortaleza para Coomeb Ltda.

²³ VELEZ, Diego. "Planear, organizar, dirigir y controlar". [6 de septiembre, 2012]

²⁴ SAN, Luis Fernando. "Temas de Administración de empresas". [Marzo, 2008]

8.3.2.4 Control.

El control representa el acompañamiento, monitoreo y evaluación del desempeño empresarial para verificar si las tareas se ejecutan de acuerdo con lo planeado, lo organizado y dirigido; de modo que se puedan conseguir los objetivos y emprender los ajustes necesarios para corregir los desvíos.²⁵

La Gerencia es la encargada de controlar y vigilar que se cumpla con lo planeado y que cada persona responda según sus labores.

- **Control Financiero:**

La Gerencia es la encargada de realizar el control financiero de las actividades e informar al Consejo de Administración sobre el mismo para que se tomen decisiones.

- **Control Administrativo:**

El órgano encargado de velar por el cumplimiento de las labores de cada uno de los empleados, es la Gerencia, quien se encarga de supervisar que se realiza la operación de manera adecuada logrando así brindar un buen servicio. Éste mismo se encarga de rendirle cuentas al Consejo de Administración sobre dichas actividades, necesidades y mejoras que se identifiquen.

- **Control Fiscal:**

La revisoría Fiscal es quien supervisa, controla y se cerciora que se esté cumpliendo con las normativas y que no se presenten irregularidades y excesos de gastos. Igualmente el revisor fiscal se encarga de controlar y supervisar que se esté llevando se manera adecuada la

²⁵ SAN, Luis Fernando. "Temas de administración de empresas". [Marzo, 2008]



contabilidad de la Cooperativa y de informar a los asociados sobre las irregularidades que se presenten y está en la capacidad de denunciar ante la DIAN, la Superintendencia de Economía Solidaria y cualquier organismo, en caso de ser necesario.

8.3.3 Auditoria de mercados.

El estudio de mercado es una herramienta que permite recopilar, procesar y analizar información sobre un mercado. Sirve para conocer cuáles son las necesidades reales, identificar quiénes son los clientes, cuáles son los factores que motivan la compra, quiénes son los competidores, cuáles son las barreras para poder entrar en dicho mercado, cuáles son los mejores canales para la distribución del producto, etc. En suma, nos indica las claves para tener éxito en un mercado.

La auditoría de mercado analiza cada uno de los aspectos del estudio de mercado y los clasifica como una oportunidad o una amenaza.²⁶

8.3.3.1 Análisis de los clientes.

Lo que se pretende en esta etapa es identificar las principales inconformidades de los clientes con los servicios que se ofrecen, analizando por medio de encuestas la percepción de los clientes y las determinando estrategias que permitan realizar una mejora.

En COOMEB se consideran clientes a los asociados, pues son los que finalmente adquieren los servicios que presta la Cooperativa, dentro de los asociados se encuentran: empleados de la Cooperativa, docentes de la Universidad Pontificia Bolivariana, familiares de asociados y

²⁶ SANDOVAL, Paulina. "Guía del estudio de mercados para la evaluación de proyectos". [Diciembre, 2002]



egresados. Sin embargo, existen también compradores en las cafeterías y papelerías que son principalmente estudiantes y docentes de la UPB seccional Bucaramanga.

Para el año 2014 se realizó una encuesta a los principales clientes de la Cooperativa, con una población de 546 asociados que se encontraban en este año y de los cuales respondieron la encuesta 422 (VER ANEXOS B Y C). Se realizó un análisis de dichas encuestas y que se verá a continuación:



Gráfica 1. Tiempo de afiliación.

Fuente: Elaboración propia, información suministrada de encuestas realizadas a los asociados.

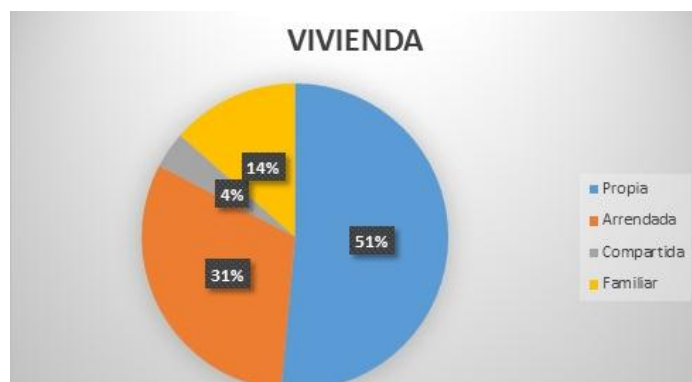
En la gráfica 1. Se puede reflejar que la mayoría de los asociados que pertenecen a la Cooperativa, están afiliados hace más de un año y que un gran porcentaje lleva más de cinco años en la Cooperativa, lo que refleja para la Cooperativa una fortaleza de fidelidad de los clientes, que después de su ingreso siguen siendo asociados en la Cooperativa.



Gráfica 2. Estrato de los asociados.

Fuente: Elaboración propia, información suministrada de encuestas realizadas a los asociados.

En la gráfica 2. Se puede identificar que la mayoría de los asociados pertenecen a los estratos 2 y 3, por lo que Coomeb se tiene que enfocar muchos en actividades y servicios que sean asequibles para ellos.



Gráfica 3. Vivienda asociados.

Fuente: Elaboración propia, información suministrada de encuestas realizadas a los asociados.

En la gráfica 3. Se muestra que la mayoría de los asociados cuentan con casa propia, lo que se considera como una fortaleza para la Cooperativa, ya que esto significaría que tienen más solvencia para cubrir y responderle a la Cooperativa.



Gráfica 4. Salario de los asociados.

Fuente: Elaboración propia, información suministrada de encuestas realizadas a los asociados.

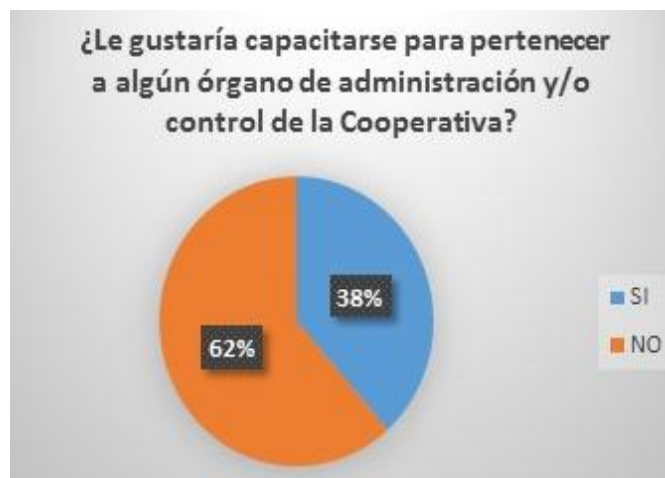
Más de la mitad de los asociados ganan de 1 a menos de 2 salarios mínimos, lo cual permite a la Cooperativa identificar servicios que estén al alcance de todos los asociados y poder brindar servicios asequibles a todos sus asociados como se muestra en la gráfica 4.

Fuente: Elaboración propia, información suministrada de encuestas asociados.

En la gráfica 5. Se puede evidenciar que las razones principales por las que los asociados decidieron formar parte de la Cooperativa, son el ahorro, por los créditos que presta Coomeb y por los convenios que se ofrecen con otras empresas, lo cual representa una fortaleza para la cooperativa ya que son los servicios más fuertes.



Gráfica 5. Razones para ser asociado.



Gráfica 6. Pertenencia organismos de administración.

Fuente: Elaboración propia, información suministrada de encuestas asociados.



Gráfica 7. Órganos de control.

Fuente: Elaboración propia, información suministrada de encuestas asociados

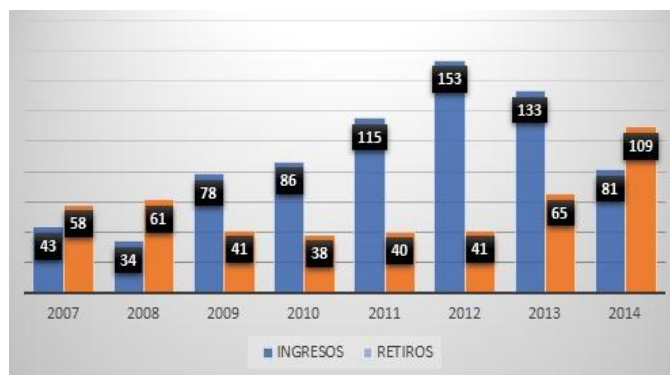
Se puede evidenciar en las gráficas 6 y 7, que la mayoría de los asociados tienen poco interés por formar parte de los organismos de control, lo que entra a ser parte de una debilidad por parte de los asociados, y se debe reforzar su sentido de pertenencia por la empresa.



Gráfica 8. Prioridad de Coomeb a 5 años.

Fuente: Elaboración propia, información suministrada de encuestas asociados.

Para los asociados la prioridad de la Cooperativa debe ser crecer en servicios, ofrecer mejor calidad de vida a los asociados y fortalecerse económicamente, como se muestra en la gráfica 8. Esto permitirá a la empresa crear estrategias que permitan mejorar la calidad y la cantidad de los servicios.



Fuente: Elaboración propia, información suministrada de encuestas asociados

Se evidencia el aumento de retiros y la disminución de ingresos en el último año en la Cooperativa lo cual es una debilidad y un tema importante a tratar en la Cooperativa, ya que la idea es atraer a más personas a que se asocien y mantener a los que ya están.

8.3.3.2 Alianzas estratégicas.

En el caso de la Cooperativa las alianzas estratégicas son más comúnmente conocidas por los asociados como convenios, los cuales permiten al asociado tener descuentos en servicios y garantías más extendidas, como se ha mencionado anteriormente Coomeb cuenta con convenios con agencias de viajes, servicios fúnebres, aseguradoras, ópticas, servicios médicos, telefonía entre otros.



Gráfica 10. Uso de convenios.

Fuente: Elaboración propia, información suministrada de encuestas asociados

Como se refleja en la gráfica 10. El servicio de convenios no ha sido muy usado por los asociados lo que presenta una debilidad en este servicio que hay que potencializar.

8.3.3.3 Venta de Servicios.

Para poder realizar las ventas de los servicios que se ofrecen en una empresa se requieren de ciertas actividades que permita llamar la atención de posibles usuarios. La publicidad y promoción resulta ser una de las mejores estrategias de ventas en el mercado. En el caso de la Cooperativa se debe atraer asociados, quienes son los principales clientes.

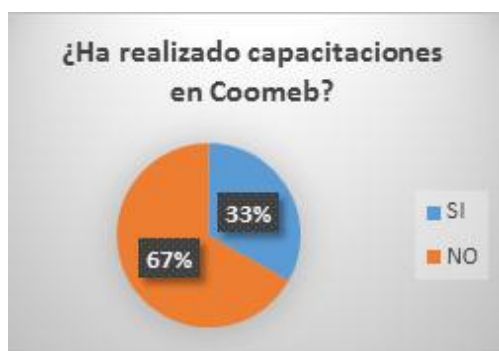


Gráfica 12. Actividades socioculturales.

Gráfica 11. Uso de Servicio de Crédito.

Fuente: Elaboración propia, información suministrada de encuestas asociados

Se evidencia que la mayoría de los asociados ha acudido a la Cooperativa para recibir el servicio de crédito, el cual es uno de los servicios más sólidos de la misma, igualmente han participado de las actividades socioculturales se considera una fortaleza para la Cooperativa ya que está satisfaciendo las necesidades de la mayoría de los asociados, la cual también se piensa reforzar para que más adelante sean más quienes lleguen a obtener los servicios.



Gráfica 14. Capacitaciones.



Gráfica 13. Auxilios.

Fuente: Elaboración propia, información suministrada de encuestas asociados

Como se evidencia en las gráficas la mayoría de los asociados no han usado los servicios convenios, auxilios y capacitaciones que ofrece la Cooperativa, lo cual se muestra como una debilidad, ya que muchas veces los asociados no conocen que tipos de convenios, auxilios o capacitaciones, se ofrecen, y por ende no se acercan a la Cooperativa para adquirirlos, es aquí donde la Coomeb tiene que incursionar para dar a conocer los servicios que ofrece y los beneficios, por medio de publicidad y promocionando los servicios y sobre todo los beneficios



que pueden obtener los asociados por medio de la Cooperativa y que esto permita atraer igualmente más interesados en ser parte de la Cooperativa.

8.3.3.4 Política de precios.

Los precios de la Cooperativa se establecen teniendo en cuenta los costos de las mercancías, siempre buscando tener precios asequibles y competitivos que permita que usen los servicios de la Cooperativa, tanto en las tasas de los créditos como en los productos de las cafeterías y papelerías.

Sin embargo, los precios que se manejan en las cafeterías y papelerías son los mismos para los clientes internos, es decir, los asociados, como para los externos como por ejemplo estudiantes de la UPB, docentes y administrativos que no pertenecen a la Cooperativa.

Durante el año 2014, se realizaron unas encuestas de satisfacción a los clientes de las cafeterías y papelerías que se encuentran dentro de la UPB, en donde se identificó que los precios estaban afectando que los clientes estuvieran satisfechos por lo cual en este año se realizó un estudio comparativo con otras papelerías y cafeterías de otras universidades de la ciudad y se acomodaron los precios como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 6.

Precios de papelerías (Miles de pesos).

PRODUCTO	HOJARASCA	CAOS (UIS)	RAYONES (UIS)	CECOPI (Piedecuesta)	COOMEBA
BIC cristal	700	500	500	500	400
Lápiz Mongol	700	600	600	600	500
Cuaderno 100 hojas	1.200	1.000	1.000	850	900
Carpeta	400	400	500	400	300
Carpeta cartón	300	300	300	300	250
Block carta	2.500	2.000	1.850	2.000	3.000
Hoja examen	200	100	100	100	100
Hoja Milimetrada	200	100	100	100	100
Sobre de manila	300	200	200	250	200
Minas	1.300	1.200	1.400	1.300	1.300

Fuente: Informes Coomeb.

Tabla 7.
Precios de Cafeterías (Miles de pesos).

	UIS	UNAB	UDES	PONTIFICIA	
				AHORA	ANTES
Almuerzos	\$6.000 con sopa \$5.500 sin sopa	Desde \$5.500	\$6.000 con sopa	\$7.000 con sopa \$6.500 sin sopa	\$8.000 con sopa \$7.500 sin sopa
Gaseosa pequeña	\$1.200 (vaso)	\$1000	\$1.000	\$1.000	\$1.100
Gaseosa 350 ml	\$1.500 (vaso)	\$1.500	\$1.500	\$1.400	\$1.600
Empanadas	Desde \$1.200 Hasta \$1.700	\$2.000	\$2.000	\$1.900	\$2.000
Combos	No hay	No hay	\$2.200 con limonada	\$2.600	\$2.800

Fuente: Informes Coomeb.

8.3.3.5 Otros servicios.

Se realiza un tipo de investigación para poder analizar el entorno y los consumidores, permite analizar las debilidades, fortalezas, oportunidades y las amenazas de la una organización. En el caso de la Cooperativa se tienen dos tipos de mercado como se ha mencionado anteriormente los cuales son los externos (usuarios cafeterías y papelerías) y los asociados, que serían los clientes internos, por lo que fue necesario evaluar a los usuarios de los demás servicios.

Se realizaron encuestas a los dos tipos de clientes, para los usuarios de cafeterías y papelerías, se tomó una muestra de 50 personas que consuman en cada una de las cafeterías (9) y que sean usuarios en cada una de las papelerías (3), es decir que en total se realizaron 600 encuestas (VER ANEXO E). A los asociados se les realizó a 422 asociados como se verá en las siguientes gráficas:



Gráfica 15. Mejoras para la Cooperativa.

Fuente: Elaboración propia, información suministrada de encuestas asociados

En la gráfica 15. Se les preguntó a los asociados cuales pueden ser las posibles mejoras de la Cooperativa, esto como resultado resulta ser una fortaleza para Coomeb, ya que la mayoría de los asociados dijeron que “Nada” que se encuentra muy bien como está. Sin embargo, lo segundo más significativo para los asociados son la falta de actividades lúdicas, que la Cooperativa solía ser lo cual se puede fortalecer buscando estrategias que permitan ser más asertivos.



Gráfica 16. Capacitación.

Fuente: Elaboración propia, información suministrada de encuestas asociados

Ha sido del interés de Coomeb saber en qué área le gustaría capacitar a los asociados, lo cual se puede tomar como una estrategia que permita ofrecer más beneficios a los asociados, en la gráfica 16. Se puede ver que tecnología es el más llamativo para los asociados, y esto es debido al auge que tiene ésta área hoy en día.

Con respecto a las cafeterías se evaluaron los siguientes factores:

Tabla 8.

Factores evaluados en cafeterías.

Atención del personal
Presentación del personal
Calidad de fotocopias
Servicio de impresión
Precio de artículos
Variedad de artículos
Limpieza de instalaciones
Horario de atención
Tiempo de espera para ser atendido

Fuente: Elaboración propia.

Analizando los resultados de las encuestas, se encuentran como debilidades principales para cada una de las 9 cafeterías los siguientes factores:

(VER ANEXO D y E).

El precio es una de las variables que más se repite en cada una de las cafeterías como debilidad pues se evalúan entre 1 y 3. Las otras dos debilidades más significativas que se encontraron como resultado de la evaluación de los clientes fueron la variedad de los productos y la limpieza de las instalaciones, estos factores son los que la Cooperativa debe considerar para convertirlos en fortaleza.

Con respecto a las papelerías se evaluó el servicio de las 3 papelerías en donde se preguntaron acerca de los siguientes.

Tabla 9.
Factores evaluados papelerías.

Atención del personal
Presentación del personal
Calidad de fotocopias
Servicio de impresión
Precio de artículos
Variedad de artículos
Limpieza de instalaciones
Horario de atención
Tiempo de espera para ser atendido

Fuente: Elaboración propia.

Se analizaron cada uno de los factores en las tres papelerías en donde se halló las siguientes debilidades (VER ANEXO F Y G):

Entre las principales debilidades de las papelerías se encuentra al igual que en las cafeterías los precios de algunos artículos, en especial el de las fotocopias, otro de los factores que no fue bien calificado, fue el tiempo de espera para ser atendido, lo cual hace que los clientes se sientan inconformes a la hora de requerir alguno de los artículos que se ofrecen en las papelerías de la Universidad.

8.3.4 Auditoria del servicio.

El servicio al cliente se ha convertido en uno de los factores más importantes para retener clientes y para lograr su fidelización. La auditoría del servicio al cliente analiza y evalúa la experiencia y la satisfacción de los clientes²⁷.

8.3.4.1 Recursos Físicos.

La Cooperativa está ubicada dentro de la Universidad Pontificia Bolivariana como se ha mencionado anteriormente, en el primer piso del edificio D. La oficina está dividida en módulos y puestos de trabajo divididos que permiten el ingreso de personas de manera adecuada. Ya que la mayoría de los asociados pertenecen a la UPB, lo cual es una fortaleza para la Cooperativa.

8.3.4.2 Labor Social.

La labor social de Coomeb en contribuir de forma solidaria y con sentido de cooperativismo a la calidad de vida de cada uno de sus asociados. Por medio de los comités de educación, recreación, solidaridad y crédito, la Cooperativa satisface las necesidades de sus asociados.



Gráfica 17. Servicios de la Cooperativa.

²⁷ Disponible en: <http://www.mktsynergy.com/auditoriacliente.html>

Fuente: Elaboración propia, información suministrada de encuestas asociados

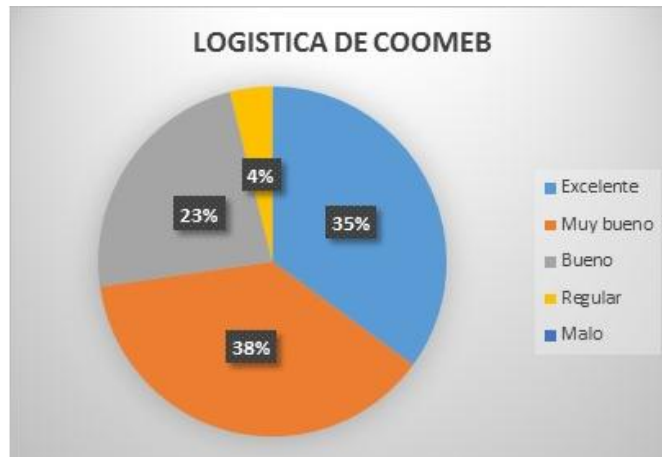


Gráfica 18. Asesoría.



Gráfica 19. Tiempo de respuesta.

Fuente: Elaboración propia, información suministrada de encuestas asociados



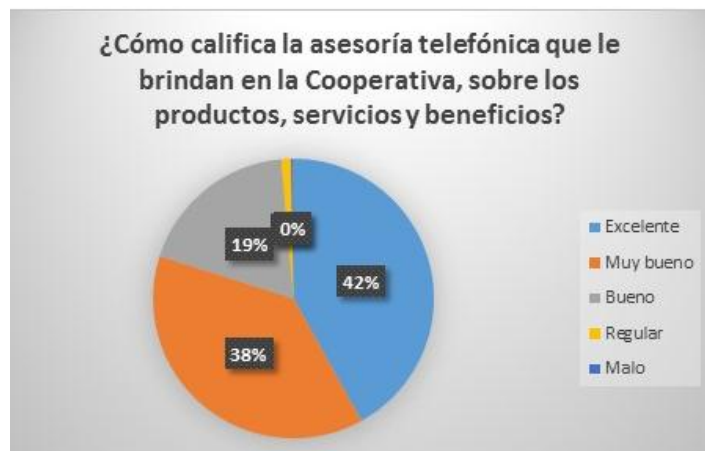
Gráfica 20. Logística de la Cooperativa.

Fuente: Elaboración propia, información suministrada de encuestas asociados



Gráfica 21. Horario de atención.

Fuente: Elaboración propia, información suministrada de encuestas asociados



Gráfica 22. Asesoría telefónica.

Fuente: Elaboración propia, información suministrada de encuestas asociados



Gráfica 23. Tasas y tarifas.

Fuente: Elaboración propia, información suministrada de encuestas asociados

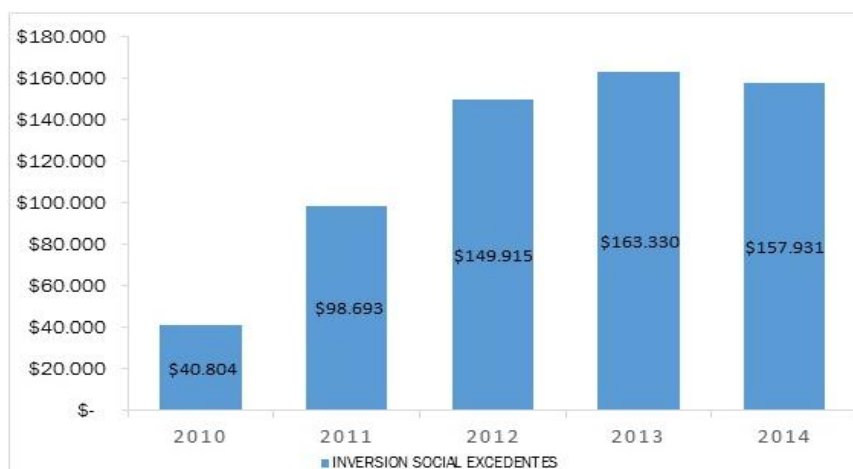


Gráfica 24. Beneficios que brinda la Cooperativa.

En las gráficas anteriores, se puede observar que el servicio en general representa una fortaleza para la cooperativa ya que se ve que la mayoría de asociados consideran cada uno de los servicios excelentes.

8.3.4.3 Inversión social.

Figura 1. Inversión social 2010-2014



Fuente: Informe de Gestión 2014 Coomeb.



Como se ve reflejado en la gráfica anterior, la cooperativa ha invertido una gran suma de dinero en labor social, que se ve reflejado en paseos, eventos e inversiones que benefician a la cooperativa y su recalcan sus valores.

8.3.5 Auditoria del talento humano.

Uno de los recursos más importantes para la prestación del servicio de la Cooperativa, son sus empleados, ya que estos son quienes permiten que se realice la operación con éxito, por ende tener a los empleados satisfechos y con un buen ambiente laboral es muy importante para la empresa y permite que estos mismos se desempeñen en sus labores con eficacia y eficiencia.

Para la Cooperativa es importante conocer la opinión de sus empleados y los aporte que puedan dar y sirva para la plantear estrategias, ya que son ellos quienes más conocen la situación de la empresa y su operación.

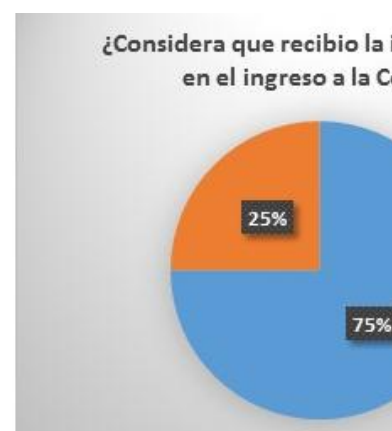
8.3.5.1 Selección del personal.

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, prácticamente todas las compañías modernas proceden a un proceso de selección. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.²⁸

²⁸ Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos5/selpe/selpe.shtml#ixzz3bBDE1AzL>

En la Coomeb el proceso de selección se realiza desde la gerencia, se publica el anuncio del cargo solicitado en páginas de empleo para que sea accesible a todo el público, seguido de esto se llama a las personas que cuenten con el perfil para el cargo y se les cita para una entrevista con la Gerencia. Después de la entrevista la Gerencia toma la decisión de contratar a la persona adecuada para el cargo.

En cuanto al proceso de inducción y capacitación de ingreso, no se tiene algo estipulado para la explicación del cargo de la persona que se va a desempeñar. Se realizó una encuesta a los 14 empleados de la Cooperativa con el fin de identificar si esto se había convertido en una debilidad para Coomeb (VER ANEXO A).



Gráfica 25. Inducción.

Fuente: Elaboración propia, información suministrada de encuestas a empleados

A pesar de no tener estructurado el proceso de inducción, esto no ha sido un impedimento para que los empleados pueden desempeñarse en sus labores y no se les brinde una buena asesoría como se ve en la gráfica anterior, sin embargo se va a considerar como una debilidad de la compañía, ya que los comentarios en las encuestas apuntan a que se podría hacer mejor.

8.3.5.2 Perfil del personal.

El perfil de cada uno de los cargos es conocido por la Gerencia quien es la que finalmente toma la decisión. Cada uno de estos está documentado en el manual de funciones de la Cooperativa en donde se especifican las funciones de cada uno de los puestos de trabajo que existen en la Cooperativa, por ende también permite a la Gerencia identificar el perfil de la persona que se debe desempeñar en estas labores. Este ítem se considera como una fortaleza para la Cooperativa.

8.3.5.3 Ambiente Laboral.

Siempre se ha dicho que el ambiente laboral es la clave del éxito que se logra en las empresas, ya que al mantener un buen ambiente permite que los empleados se desempeñen de manera mucho eficaz y eficiente.



Gráfica 26. Ambiente Laboral.

Fuente: Elaboración propia, información suministrada de encuestas empleados

Como se muestra en la Gráfica anterior que se obtuvo como resultado de la encuesta antes mencionada, el ambiente de la Cooperativa es muy bueno, ya que esta entre el rango excelente y bueno, todas las personas comparten y son capaces de realizar una operación en equipo y así lograr prestar la atención y el servicio necesario para los clientes. Es por esto que se considera como una fortaleza para la Cooperativa.

8.3.5.4 Capacitación.

La capacitación es un proceso educativo que permite a los empleados formarse para desempeñarse mejor en sus labores o mejorar en sus actitudes, enriqueciéndose así de conocimientos que le sirven incluso para su vida personal.

Gráfica 27. Actividades extras.



La mayoría de los empleados no ha realizado ninguna actividad extra para mejorar en su desempeño laboral, tanto por su propia cuenta como ofrecido por la Cooperativa, por lo que se considera como una debilidad para Coomeb.



Fuente: Elaboración propia, información suministrada de encuestas empleados

En la gráfica 28. Se refleja que los empleados consideran importante una capacitación en servicio al cliente.

8.3.5.5 Herramientas de trabajo.

Para cada uno de los cargos es necesario contar con ciertos instrumentos de trabajo que permitan desarrollar la operación de manera exitosa y así poder satisfacer a los clientes.

Gráfica 28. Herramientas de trabajo.

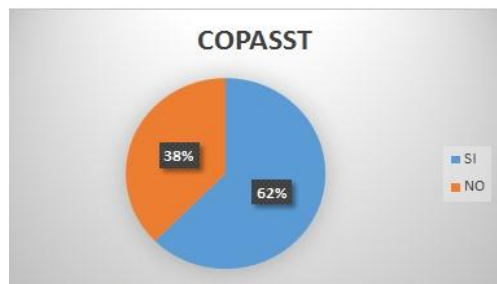


Fuente: Elaboración propia, información suministrada de encuesta a empleados

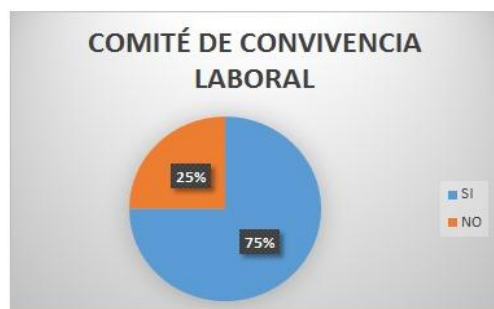
En la Cooperativa la mayoría de los empleados cuentan con las herramientas necesarias para realizar su labor, por lo cual se considera una fortaleza para Coomeb.



8.3.5.6 Salud Ocupacional. El tema de salud ocupacional se ha convertido en una herramienta muy importante en las empresas, ya que permite velar por la seguridad y salud laboral, permitiendo disminuir los riesgos de que ocurra un accidente o enfermedad laboral y así mejorar la calidad de vida de los trabajadores de todas las empresas. En Coomeb no se cuenta con la implementación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, sin embargo, ya se está empezando a documentar el decreto 1443. A pesar de esto se considera como una debilidad ya que el sistema debe estar documentado. Dentro del sistema se cuenta con dos comités muy importantes los cuales son: el Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo (COPASST) y el Comité de convivencia laboral, en la Cooperativa ya se conformaron dichos comités y se espera que se lleven a cabo con éxito, ya que la mayoría conoce su importancia, como se refleja en las siguientes gráficas.



Gráfica 30. COPASST.



Fuente: Elaboración propia, información suministrada de encuestas empleados.

8.3.5.7 Satisfacción del asociado.

Para la Cooperativa ha sido de gran importancia saber lo que perciben los empleados con respecto al servicio que se les ofrece a sus asociados. La satisfacción del asociado es una de las cosas más importantes, ya que son la razón de ser de la Cooperativa, poder satisfacer al máximo a los asociados es la clave del éxito y permite que la misma llegue a tener reconocimiento y posicionamiento.



Fuente: Elaboración propia, información suministrada de encuestas a empleados



Fuente: Elaboración propia, información suministrada de encuestas empleados



8.3.6 Auditoria financiera.

Esta auditoria es de gran importancia para la empresa, ya que permite analizar la situación financiera de la misma, e identificar las principales debilidades y fortalezas en ésta área, para así poder plantear estrategias y mejorar continuamente.

Sin realizar un análisis financiero no es posible ver el estado actual de la empresa y por ende no se pueden realizar estrategias para mejorar en el futuro, existe un gran número y razones financiera que permiten identificar las falencias y anticiparse ante el futuro.

Para el caso de la Cooperativa, se realizará un análisis a partir de los estados financieros presentados y entregados a todos los asociados en la Asamblea General. El estado financiero está a corte de Diciembre 31 de 2014.

8.3.6.1 Conformación del patrimonio.

El patrimonio de la Cooperativa será variable e ilimitado, está constituido por:

- Los aportes sociales individuales y los amortizados.
- Los fondos y reservas de carácter permanente
- Las donaciones o auxilios de carácter patrimonial.
- Las revalorizaciones y superávit patrimoniales.
- El Superávit por valorizaciones patrimoniales.



Coomeb cuenta con recursos que le permiten desempeñarse en su gestión, y que a medida que vaya creciendo en número de asociados, o en inversión, podrá hacer el crecer el valor de su patrimonio, por lo que se considera como una fortaleza.

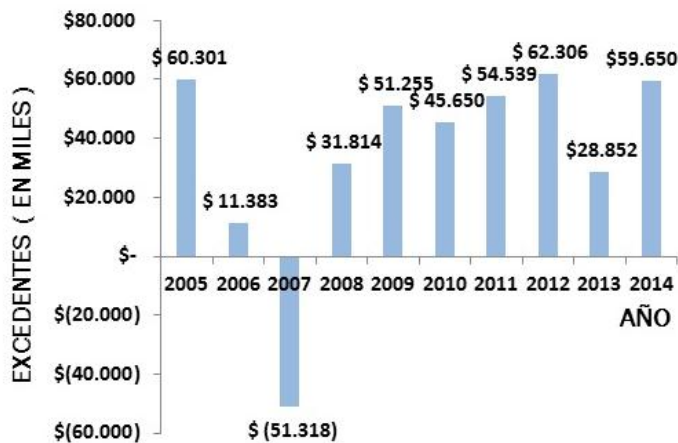
8.3.6.2 Recursos para inversión.

Según los estatutos de la Cooperativa, si del ejercicio económico resultaren excedentes, éstos se aplicarán así:

- Un 20% como mínimo para crear o mantener una Reserva de Protección de Aportes Sociales.
- Un 20% como mínimo con destino al Fondo de Educación.
- Un 10% como mínimo con destino al Fondo de Solidaridad.

El remanente podrá aplicarse, según lo determine la Asamblea General en la siguiente forma:

- Destinándolo a la revalorización de aportes, teniendo en cuenta las alteraciones en su valor real, de acuerdo con el porcentaje anual que el Gobierno autorice.
- Destinándolo a la reserva revalorización de aportes.





Fuente: Informe de Gestión 2014.

Como se ve en la Figura 2, el valor de excedentes aumentó con respecto al año anterior, lo que se refleja como una fortaleza para la Cooperativa, ya que es un valor significativo, y casi logrando duplicar el valor anterior.

8.3.6.3 Estados Financieros.

Para la información de carácter financiero, la Cooperativa cuenta con un software en donde se tiene toda la información y facilita la operación, sin embargo el sistema no es muy robusto y constantemente se tienen problemas para acceder al sistema, por lo cual se considera como una debilidad.

Para realizar el análisis del área financiera de la Cooperativa se calcularon los principales indicadores financieros, por medio del estado de resultados y el balance general, que se encuentra entre un periodo comprendido desde el primero enero hasta 31 de diciembre de 2014.

- Análisis Horizontal:

Se realizó un análisis horizontal de los periodos 2013 y 2014, con el fin de identificar la variación absoluta y relativa sufrida por cada partida del estado financiero, o sea la variación representada en pesos y en porcentaje y así ver su comportamiento en el tiempo (VER ANEXO H).



En el estado de resultados se pudo evidenciar que los activos de la Cooperativa aumentan de un año a otro (2013 a 2014) en un 13%, ya que pasan de 2,312 a 2,616 millones de pesos. La cartera es el activo principal de la cooperativa con una participación del 92% del total de activo, lo que muestra un comportamiento creciente al aumentar un 14% del año 2013 al 2014, para un valor de 142,5 millones.

Por el contrario las cuentas de propiedad planta y equipo con un 3% y las cuentas por cobrar con 2%, representan un decrecimiento de un año a otro en un 15% y 2% respectivamente, lo cual se ajusta al objeto social de la Cooperativa y permite una estructura financiera del activo al canalizar los recursos financieros como la cartera.

En cuanto a los pasivos se refleja un comportamiento decreciente al disminuir en un 6% de un año a otro, lo que contribuye a una mejor estructura financiera, permitiendo destinar mayores a recursos a cartera de crédito. Las obligaciones financieras aumentaron en 74 millones, lo que representa un aumento del 18% siendo este el principal pasivo de la cooperativa con 77%, seguidas por la cuentas por pagar con el 12%.

El patrimonio se incrementa de un año a otro de 343 millones lo que representa un 21%, la cuenta de aportes es la que más participación tiene con el 90%.

- **Razones financieras:**

Las razones financieras son indicadores utilizados para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa o unidad evaluada, y su capacidad para asumir las diferentes obligaciones a que se haga cargo para poder desarrollar su objeto social.²⁹

- **Razones de liquidez:**

1. Razón Corriente: Activo corriente / Pasivo corriente:

$$\frac{1'263.173}{392.822} = 3,22$$

2. Razón corriente (2013):

$$\frac{1'289.662}{446.127} = 2,89$$

La razón corriente indica la liquidez de la Cooperativa, y como se puede observar en la formula anterior la empresa tiene grado de liquidez, ya que por cada 1 peso tiene 3,22 pesos para responder. Se incrementó de 2,89 que estaba en el 2013.

3. Razón de capital de trabajo (2014): (Activo Corriente – Pasivo Corriente)

$$1'263.173 - 392.822 = 870.351$$

Razón de capital de trabajo (2013):

$$1'289.662 - 446.127 = 843.535$$

Lo anterior corresponde al capital disponible que tiene la Cooperativa y que se encuentra en movimiento, dado que este resultado es alto se puede concluir que los activos corrientes son

²⁹ Disponible en: <http://www.gerencie.com/razones-financieras.html>



suficientes para cubrir las necesidades a tiempo, siendo esto una fortaleza para la empresa.

Además aumentó con respecto al 2013 en 26.8 millones.

Se puede concluir que la Cooperativa se encuentra en la capacidad de responder y atender por sus obligaciones a corto plazo.

- **Razones de endeudamiento:**

1. Endeudamiento a Corto plazo(2014): (Pasivo corriente / Total de pasivo)

$$\frac{392.822}{609.534} = 0,64$$

Endeudamiento a corto plazo (2013):

$$\frac{446.127}{648.112} = 0,68$$

2. Endeudamiento a Largo Plazo (2014) : (Pasivo no corriente/ Total pasivo)

$$\frac{216.712}{609.534} = 0,35$$

Endeudamiento a Largo plazo (2013):

$$\frac{201.985}{648.112} = 0,3$$

La Cooperativa tiene el endeudamiento a corto plazo como mayor participación con un 64% del total del pasivo.

3. Nivel de endeudamiento (2014): (Pasivos totales / Activos totales)

$$\frac{609.534}{2'616.799} = 0,23$$

Nivel de endeudamiento (2013):

$$\frac{648.112}{2'312.235} = 0,28$$



El nivel de endeudamiento es del 23% lo que indica una disminución con respecto al año pasado que era de 28%.

- **Razones de rentabilidad :**

1. Margen de utilidad Neta (2014): (Utilidad Neta / Ventas netas) x 100

$$\frac{59.650}{922.242} \times 100 = 6,46\%$$

Margen de utilidad Neta (2013):

$$\frac{28.852}{852.777} \times 100 = 3,38\%$$

Por cada \$100 pesos que se vendió en el año 2014, la Cooperativa recibió 6,46 pesos de ganancia.

2. Margen de Utilidad Bruta (2014): (Utilidad Bruta/ Ventas Netas) X 100

$$\frac{664.384}{922.942} = 7,2\%$$

Margen de Utilidad Bruta (2013):

$$\frac{625.110}{852.777} = 7,3\%$$

3. Margen de Utilidad Operacional (2014) : (Utilidad Operacional/Ventas Netas) x 100

$$\frac{67.585}{922.942} = 7,33\%$$

Margen de utilidad Operacional (2013):

$$\frac{19.115}{852.777} = 2,24\%$$

El margen de utilidad operacional aumentó de 2,24% que se encontraba el año pasado a 7,33%, lo cual es positivo para la Cooperativa.

4. Rentabilidad en relación al capital(2014): (Utilidad Neta / Patrimonio)

$$\frac{59.650}{2'007.265} \times 100 = 2.97\%$$

Rentabilidad en relación al capital (2013):

$$\frac{28.852}{1'664.122} \times 100 = 1,73\%$$

Esto indica que la Cooperativa obtuvo 2,97% de rendimiento sobre su inversión de capital y aumentó con respecto al año anterior.

5. Rentabilidad de la inversión (2014): (Utilidad Neta / Activo total bruto)

$$\frac{59.560}{664.384} \times 100 = 8,7\%$$

Rentabilidad de la inversión (2013):

$$\frac{28.852}{625.110} \times 100 = 4,61\%$$

Esto refleja el porcentaje que gana la Cooperativa del 8,7% sobre su inversión en el año 2014 y la eficacia para generar utilidades y que el aumento de un año a otro ha sido significativo, por



lo que la cooperativa se encuentra en una estabilidad financiera que se considera una fortaleza importante y significativa para la misma.



8.3.3 Matriz de perfil de capacidad interna

La matriz de capacidad interna es una herramienta que permite analizar las debilidades y fortalezas de una empresa con relación a las oportunidades y amenazas que presenta el análisis externo. Las fases de la matriz PCI, son administrativo, de mercadeo, servicio, talento humano y financiero.

Para realizar la matriz se obtiene una serie de pasos:

- Preparación de la información preliminar
- Identificar las debilidades y fortalezas de cada una de las áreas de la empresa.
- Priorizar los factores: Para cada uno de los factores se debe asignar un porcentaje entre 0 hasta 1, siendo 0 de menos importancia y 1 muy importante. El factor que tenga el porcentaje más de importancia refleja la contribución que le da al éxito de la compañía y viceversa. El total de estas ponderaciones debe sumar 1.
- Para cada una de las debilidades y fortalezas asignar una clasificación entre 1 y 4, de la siguiente manera:
 1. Si es una debilidad importante, considerando a las debilidades importantes que afecten negativa y significativamente la operación de la Cooperativa, se le da una ponderación de 1.
 2. Si es una debilidad menor, es decir, que afecta negativamente pero existe alguna forma en la cual se pueda controlar, se le da una ponderación de 2.
 3. Si es una fortaleza menor, es decir que aporta a la Cooperativa de manera positiva pero se puede mejorar aún más, se le da una ponderación de 3.
 4. Si es una fortaleza muy importante se le da una ponderación de 4.



- Multiplicar el factor de ponderación por su clasificación para establecer un resultado ponderado sobre cada variable.
- Sumar los resultados y totalizar.

8.3.3.1 Priorización de factores.

Tabla 10.
Ponderación de factores.

FACTORES	PONDERACIÓN
Auditoría Gerencial	20%
Auditoría de mercado	20%
Auditoría de servicio	20%
Auditoría de talento humano	20%
Auditoría financiera	20%
TOTAL	100%

Fuente: Reuniones con Gerencia.

La Cooperativa considera que las 5 áreas en las que se realizó el análisis sobre impacto en la operación de la empresa, afectan de igual manera la estabilidad de la Cooperativa, por lo cual se le da misma ponderación a cada una.

8.3.3.2 Clasificación de los factores.

Tabla 11.
MPCI Área Gerencial.

AUDITORIA GERENCIAL 20%								
Factores indicadores	Ponderación	Ponderación grupal	Valoración				Total	Descripción
			Debilidad		Fortaleza			
			1	2	3	4		
Planeación								
Métodos de planeación	0,15	0,03		X			0,09	La planeación es algo débil en la empresa ya que no se realiza un plan en concreto.
Desarrollo gerencial	0,06	0,012				X	0,048	
Organización								
Manual de funciones	0,10	0,02				X	0,08	Cargos específicos y documentados. Estructura clara.
Estructura Organizacional	0,10	0,02				X	0,08	
Asignación de cargos	0,10	0,02			X		0,06	
Dirección	0,12	0,024				X	0,096	La Gerencia ejecuta y coordina las actividades planeadas.
Control								
Control financiero	0,15	0,03				X	0,12	Se realiza seguimiento adecuado y permanente por parte de los entes encargados.
Control Administrativo	0,10	0,02				X	0,08	
Control fiscal	0,09	0,018				X	0,072	
TOTAL	1	0,194					0,726	

Fuente: Autor compañía con Gerencia.

Tabla 12.
MPCI Área de Mercados.

AUDITORIA DE MERCADOS 20%						
Factores indicadores	Ponderación	Ponderación grupal	Valoración		Total	Descripción
			Debilidad	Fortaleza		
			1	2	3	4
Análisis de los clientes						
Fidelidad	0,075	0,015			X	0,045
Servicios	0,075	0,015				X
Participación en organismos de apoyo.	0,075	0,015		X		0,03
Ingresos vs retiros	0,075	0,015		X		0,03
Alianzas estratégicas						
Convenios	0,05	0,01		X		0,02
Venta de servicios						
Créditos	0,35	0,07			X	0,28
Actividades socioculturales	0,05	0,01			X	0,02
Capacitaciones	0,05	0,01		X		0,02
Auxilios	0,05	0,01		X		0,02
Otros Servicios						
Cafeterías	0,07	0,014			X	0,056
Papelerías	0,07	0,014			X	0,056
TOTAL	1	0,198				0,637

Fuente: Autor en compañía de Gerencia.

Tabla 13.
Auditoria de Área de Servicio.

AUDITORIA DE SERVICIO 20%								
Factores indicadores	Ponderación	Ponderación grupal	Valoración				Total	Descripción
			Debilidad		Fortaleza			
			1	2	3	4		
Recursos físicos	0,10	0,02			X		0,03	El servicio de Coomeb es una fortaleza para la Cooperativa ya que cuenta con una planta adecuada para su prestar todos sus servicios, además la asesoría y el tiempo de espera son favorables para sus clientes.
Labor Social	0,10	0,02				X	0,08	
Servicios	0,20	0,04				X	0,16	
Asesoría	0,10	0,02				X	0,08	
Tiempo de espera	0,10	0,02			X		0,06	
Logística	0,10	0,02			X		0,06	
Tarifas	0,10	0,02			X		0,06	
Horario de atención	0,10	0,02				X	0,08	
Asesoría Telefónica	0,10	0,02				X	0,08	
TOTAL	1	0,2					0,69	

Fuente: Autor en compañía Gerencia.

Tabla 14.
MPCI Talento Humano.

Fuente: Autor en compañía de Gerencia.

AUDITORIA DE TALENTO HUMANO 20%								
Factores indicadores	Ponderación	Ponderación grupal	Valoración				Total	Descripción
			Debilidad		Fortaleza			
			1	2	3	4		
Selección de personal	0,20	0,04			X		0,12	Falta formalizar los procesos de reclusión.
Perfil del personal	0,20	0,04				X	0,16	Los empleados trabajan en armonía y tienen claras sus funciones para la operación.
Ambiente Laboral	0,20	0,04				X	0,16	
Capacitación del personal	0,10	0,02			X		0,06	Ninguno de los empleados se ha capacitado para mejorar su desempeño.
Herramientas necesarias	0,20	0,04				X	0,16	Los empleados cuentan con las herramientas necesarias para realizar su labor de la mejor manera.
Salud Ocupacional	0,20	0,04			X		0,12	Se debe implementar el Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo.
TOTAL	1	0,22					0,84	

Tabla 15.
MPCI Área Financiera.

AUDITORIA FINANCIERA 20%								
Factores indicadores	Ponderación	Ponderación grupal	Valoración				Total	Descripción
			Debilidad		Fortaleza			
			1	2	3	4		
Software Contable	0,10	0,02		X			0,04	La parte financiera es una fortaleza para de Coomeb ya que se encuentra lo sólida y puede responder por las deudas, tiene capacidad para invertir y un buen margen de rentabilidad. El software se presenta como debilidad ya que requiere un sistema más robusto.
Indicadores de liquidez	0,30	0,06				X	0,24	
Indicadores de endeudamiento	0,30	0,06				X	0,24	
Indicadores de rentabilidad	0,30	0,06				X	0,24	
TOTAL	1	0,2					0,76	

Fuente: Autor en compañía de Gerencia.



8.3.4 Análisis de resultados.

En cada una de las áreas se realizó una matriz de perfil de capacidad interna, en donde se les dio una ponderación a cada uno de los factores relevantes de cada área y una clasificación dependiendo del impacto que tienen sobre la estabilidad de la empresa.

Por medio de este análisis interno se obtuvo un puntaje de 3,653, lo que significa que la empresa que al interior la empresa tiene una fortaleza muy alta, ya que el promedio ideal según el método es que sea mayor a 2,5.

Las debilidades que presentan la empresa, aunque son menores que las fortalezas, es muy importante tratarlas, entre estas se observó, que la planeación es una de las debilidades que más afectan en la estabilidad de la empresa por lo que la Cooperativa debe empezar a planear sus actividades y así hacer más fácil su operación. Otra de las fallas que presenta la Cooperativa es en la auditoría de mercados en los convenios y auxilios, que muchos de los asociados no le han podido dar el uso a estos, así mismo también se encuentra el software de la empresa, el cual se presenta como un debilidad menor.

Tabla 16.
MPCI General.

FACTORES	PONDERACIÓN GENERAL	RESULTADO
INTERNOS		
Auditoria Gerencial	20%	0,726
Auditoria de Mercados	20%	0,637
Auditorias del servicio	20%	0,69
Auditoria de Talento Humano	20%	0,84
Auditoría Financiera	20%	0,76
TOTAL	100%	3,653

Fuente: Autor.

Se puede evidenciar que la Cooperativa se encuentra por encima del promedio según el método de matriz PCI, que es por encima de 2,5, con una ponderación de 3,6 en la totalidad de cada una de las áreas.

8.3.5 Análisis del ambiente externo.

En el análisis externo o del entorno se identifican acontecimientos o tendencias que suceden, tiene como objetivo detectar las oportunidades que pueden convertirse en un beneficio para las empresas, y las amenazas que pueden ser un peligro significativo para las mismas.

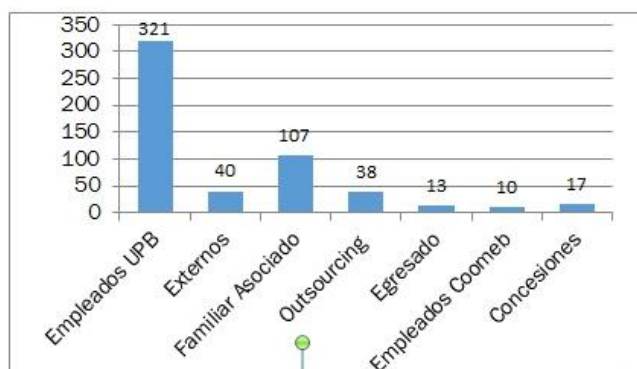
Los factores que pueden influir en el análisis externo son: el factor económico, factor político-legal, factor tecnológico, y el factor social, ya que, son los más relevantes que pueden afectar positiva o negativamente la operación de la empresa. El factor social es el que está asociado a los modelos culturales, creencias, actitudes etc. Es muy importante para la Cooperativa poder analizar los factores que impidan realizar el trabajo de la mejor forma, por esto se debe conocer de estos para actuar sobre ellos, creando estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y que permitan crear una barrera de entrada a las amenazas.

8.3.5.1 Factor social, cultural y demográfico.

“La tarea que tienen hoy los ejecutivos de marketing se hace cada vez más compleja, ya que los patrones (estilo de vida, creencias, y valores sociales), están cambiando mucho más rápidamente que antes”.³⁰

³⁰ Blog, el entorno del marketing: el macroentorno. Disponible en:
<https://fundamentodemercadotecnia04.wordpress.com/el-entorno-del-marketing-el-macroentorno>.

Estos factores influyen en cuanto a cómo puedan afectar o beneficiar los movimientos de la empresa, ya que esto genera un impacto entre sus asociados, empleados, proveedores y todas las personas que hacen parte de la operación de la Cooperativa.



Fuente: Informe de Gestión 2014.

Actualmente la Cooperativa está conformada por 532 asociados, como se ha mencionado anteriormente, los cuales se clasifican de la forma como se evidencia en la figura 3.

Se puede observar que la mayoría de los asociados son empleados de la UPB, lo que permite acercarse a la Cooperativa con mucha facilidad.

8.3.5.1.1 Índice de desempleo.

Las tasas de empleo y desempleo son indicadores de las personas que tienen un trabajo, y se mantienen ocupadas y las personas que carecen de empleo.



Para que exista el desempleo se necesita de una persona que desee trabajar, las causas de desempleo pueden ser múltiples. La tasa de desempleo y de trabajo se encuentra entre los datos más minuciosos y más amplios de un país.³¹

La encuesta divide a la población de 16 años o más años en cuatro grupos³²:

- **Ocupados:** Son las personas que están realizando trabajo remunerado, así como las que tienen empleo pero están ausentes por enfermedad, huelgas o vacaciones.
- **Desempleados:** Son las personas que no están ocupadas, pero que han buscado trabajo activamente o están esperando volver a trabajar.
- **Inactivos:** Esta categoría comprende el porcentaje de la población adulta que está estudiando, realiza tareas domésticas, está jubilada, está demasiado enferma para trabajar o simplemente no está buscando trabajo.
- **Población activa:** Comprende las personas que están ocupadas y las desempleadas.

Actualmente el desempleo es una de las preocupaciones más grandes que hay en la sociedad colombiana, ya que las personas que se encuentran en desempleo se ven ligadas a pasar situaciones difíciles debido a la falta de ingresos necesarios para sostenerse a sí mismo.

³¹ OIT, XIII CIET sobre PEA, Ocupados, Desocupados y Subocupados, octubre de 1982, Ginebra.

³² Ídem.



Actualmente la tasa de desempleo nacional es de 9,5%, a abril del 2015 hubo 22,1 millones de personas ocupadas y las 3 ciudades con menor desempleo son Bucaramanga y su área metropolitana (8,5%), Montería (7.3%) y Bogotá DC (8.6%).³³ El desempleo es uno de los problemas más significativos para el desarrollo de la economía colombiana, puesto que no hay suficientes organizaciones que generen crecimiento y empleo.

Una de las principales causas de que exista o que se genere desempleo, es el nivel de educación, en comparación a otros países latinoamericanos Colombia ha venido atrasándose en materia de educación y gran parte del atraso educativo es producto de la inestabilidad macroeconómico de las últimas décadas.³⁴

Desde 1968 empezaron a desarrollarse las cooperativas en el departamento de Santander, siendo uno de los departamentos en Colombia con más presencia de cooperativas, con un total de 328³⁵ empresas del sector.

Hoy en día se tienen 6 millones de colombianos afiliados de manera directa al sector de la economía que está compuesta por 8500 cooperativas, 2000 fondos de empleados y por 300 asociaciones mutuales³⁶.

³³ DANE. Boletín técnico, [29 de mayo 2015] Disponible en:

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_abr_15.pdf

³⁴ “Desempleo, el motor de la pobreza y la desigualdad”. Disponible:

<http://www.techo.org/colombia/opina/desempleo-el-motor-de-la-pobreza-y-la-desigualdad>

³⁵ El universal. “Cooperativismo: otro factor de desarrollo en Colombia”. [Febrero del 2012]

³⁶ Ídem.



Con ingresos de 15.200 millones de dólares anuales, las cooperativas se convierten en una ficha clave para la economía nacional, representando el 4.9% del PIB nacional y generando acerca de 512mil empleos formales.³⁷

El cooperativismo se ha convertido en una nueva locomotora económica del país en la cual se habla de una economía para todos, “un país de copropietarios, donde se genera patrimonio para millones de personas de una forma incluyente, desde donde se genera riqueza de una forma colectiva y se reparte de una manera colectiva”³⁸

Para el 2014, Santander presento una tasa de desempleo baja siendo el tercer departamento con menos desempleados. Así mismo Según los datos oficiales, el total de personas que laboró durante 2014 en Santander representó el 5% del total del empleo del país.

Esto se convierte en una oportunidad para la compañía ya que el desempleo ha ido disminuyendo en el departamento, por lo cual la Cooperativa puede empezar a pensar en expandir su mercado, al público en general, que tengan la capacidad adquisitiva de poder contribuir y asociarse a Coomeb Ltda. Generando mayores ingresos para la empresa que ayudarán a consolidarse como una entidad reconocida a nivel regional.

³⁷ Portafolio. “Cooperativas un impulso económico y social al país”. [Octubre de 2014]. Disponible en: <http://www.portafolio.co/negocios/cooperativas-colombia-impulso-economico-social>

³⁸ Coonfecop. Entrevista a Diego Sandoval, presidente ejecutivo. [Octubre de 2014]

8.3.5.1.2 Hábito de ahorro.



Ilustración 6. Hábito de ahorro en Colombia.

A diciembre del 2014, las estadísticas en cuanto al ahorro arrojan un resultado que existe de las personas en Colombia, de las cuales el 39% no ahorran y de la mayoría de los que sí lo hacen, el 37 por ciento mantiene el ahorro en su casa, por ejemplo en alcancías, de acuerdo con un informe del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF).

El 25% de los consultados llevan sus ahorros al sistema financiero, que depositan, entre otros, en cuentas o en depósitos a término, pero en la práctica aún existen grandes limitaciones para planear el uso de sus recursos y para utilizar las alternativas de ahorro y crédito que ofrecen las entidades financieras.³⁹

³⁹ Ídem.

Esto representa una amenaza para las cooperativas, ya que las personas no tienen en su mente afiliarse a entidades como estas por motivos de ahorro, porque prefieren mantener el dinero en la casa, en sus alcancías, y esta es una de las principales fuente de ingresos de la Cooperativa, por lo que se tiene que generar confianza para que las personas empiecen a grabarse en sus memorias el hábito del ahorro y los beneficios e realizarlo a través de una Cooperativa.

8.3.5.2 Factor Económico.

La actividad económica afecta directamente a todas las empresas del país, dependiendo del sector donde se encuentren ubicadas, al igual que el grado de desarrollo económico del lugar, no es lo mismo tener una empresa ubicada en un país o en una región con mayor desarrollo economico a una donde éste sea bajo.⁴⁰

8.3.5.2.1 Políticas crediticias.

Durante el cuarto trimestre del año 2014, los intermediarios financieros previnieron un aumento de la demanda de créditos en todas las modalidades. El análisis de la demanda en el caso de las cooperativas los resultados difieren del resto de entidades, puesto que la demanda por préstamos comerciales y microcréditos registró un balance de cero, en tanto que las solicitudes

⁴⁰ Factores económicos en las empresas. Disponible en: <http://www.gestion.org/economia-empresa/3359/factores-economicos-en-la-empresa/>



por préstamos de vivienda exhibieron un aumento, en comparación con lo registrado tres meses atrás, mientras que las de consumo se mantuvieron estables.⁴¹

El mayor obstáculo que impide que se otorgue un volumen alto de crédito, según los intermediarios financieros, se considera que es la capacidad de pago de los solicitantes.⁴²

El mercado laboral es algo que ha ido mejorando a través de estos últimos años y que para el año 2015 pretende continuar de la misma manera, así el desempleo podría rondar el 8,5%, lo cual se traduce en una mejora en el gasto de las familias.

Es justamente el consumo privado lo que, a juicio de los analistas, seguiría impulsando la economía, pues la confianza de los consumidores ha mejorado y, según el Índice Genworth realizado por Ipsos Morie, el 76% de los colombianos es optimista sobre su situación financiera.⁴³

Entre febrero y marzo de 2015 los Establecimientos de Crédito (EC) registraron un incremento en los activos de \$6.87b, explicado en su mayor parte por el incremento en las inversiones y en la expansión de la cartera de créditos. En particular, el nivel de las inversiones aumentó principalmente en títulos de tesorería (TES) y en instrumentos de renta variable de emisores nacionales. A su vez, el saldo total de la cartera, incluyendo al Fondo Nacional del Ahorro (FNA), se ubicó en \$344.99b, equivalente a una variación real anual de 11.95%. Este

⁴¹CASTAÑO, LIZARAZO, GÓMEZ, SEGOVIA. Reporte de la situación de crédito en Colombia. [Diciembre de 2014]. Castaño et al.

⁴² Ídem.

⁴³ PORTAFOLIO, Gobierno y analistas moderan proyección económica del 2015. [Noviembre 14 de 2014]



crecimiento fue acompañado por un adecuado indicador de calidad de la cartera de 3.06%, reflejando una baja proporción de cartera en mora frente a la cartera total.⁴⁴

Debido a la mejora que se ha presentado en la situación de los colombianos esta variable se presenta como una oportunidad para la Cooperativa.

8.3.5.2.2 Tasas de interés.

Las tasas de interés se convierten en una preocupación para los colombianos, ya que dependiendo que tan alta sea ésta, terminan pagando un porcentaje más de la plata que se requería inicialmente, es por esto que el aumento o la disminución en las tasas de interés de una entidad a otra, permite atraer más cantidad de personas para adquirir diferentes modalidades de crédito.

Según Corficolombiana, el Banco de la República mantendrá su tasa de interés en 4,5 % a lo largo del 2015. Aunque no descarta recortes a niveles de 4 % si la caída de los precios del petróleo se profundiza y si las perspectivas fiscales para el 2016 se complican más.⁴⁵

La superintendencia certifica el Interés Bancario Corriente efectivo anual para la modalidad de crédito de consumo y ordinario en **19.37%**.⁴⁶

⁴⁴ Superintendencia Financiera de Colombia. Informe de Sistema financiero Colombiano. [Marzo de 2015]

⁴⁵ PORTAFOLIO, Recrudescimiento. [Febrero 1 de 2015]

⁴⁶ Superintendencia Financiera de Colombia. certificación del interés bancario corriente para la modalidad de crédito de consumo y ordinario. [Marzo de 2015].



Las tasas de crédito varían también según su modalidad que no sobre pasan el 1,1% mensual, lo cual es una oportunidad para la Cooperativa, ya que va a permitir atraer muchas más personas que se quieran asociar, por el interés siendo mucho más bajo que en otras entidades financieras.

8.3.5.2.2 Inflación.

La inflación se refiere al aumento generalizado y sostenido de los precios de los bienes y servicios existentes en el mercado durante un periodo, generalmente un año. Cuando el nivel general de precios sube, con cada unidad de moneda se adquieren menos bienes y servicios.

De acuerdo con el informe más reciente del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (Dane), en mayo el Índice de los Precios del Consumidor (IPC) se ubicó en 3,22% en el año corrido, es decir superior en 0,74 puntos porcentuales a la cifra registrada para el mismo mes de 2014 cuando fue de 2,48%.⁴⁷

La inflación anual habría tocado su techo de 2015 en abril.

⁴⁷ El Universal, Inflación *Ilustración 7. Inflación Total.*



La inflación en Bucaramanga y el área metropolitana para el mes de abril cedió frente a la registrada en el mismo mes de 2014. De acuerdo con el informe del Dane para el cuarto mes del año, el Índice de Precios al Consumidor, IPC, en la “Ciudad Bonita” se situó en 0,44% frente a una variación de 0,54% registrada para todo el país. Lo anterior significa que estuvo por debajo de la inflación nacional e incluso, 0,2 puntos menos que la acontecida en el mismo mes de 2014, cuando se llegó a nivel nacional a 0,46%. Con ese IPC en abril, Bucaramanga es la novena ciudad más barata del país.⁴⁸

Dicho lo anterior, la inflación se va a considerar como una oportunidad para el sector, ya que en Bucaramanga, la inflación ha disminuido generando que los costos de los servicios no aumenten de manera significativa.

8.3.5.2.3 Capacidad Adquisitiva⁴⁹.

⁴⁸ Redacción economía. (Mayo 6 de 2015). *Cedió la inflación en Bucaramanga*. Vanguardia liberal. Recuperado de: <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/publicacion/inflaci-n-y-costo-vida-las-principales-ciudades-colombianas>

⁴⁹ MARTINEZ. C.A. (Junio de 2015). *Bajo la capacidad adquisitiva de los bumangueses*. Vanguardia Liberal. Recuperado de: <http://www.vanguardia.com/historico/37999-bajo-la-capacidad-adquisitiva-de-los-colombianos-acrip>



La Federación Colombiana de Gestión Humana, Acrip, presentó su estudio No. 33, en el que fueron tratados dos temas: las estrategias que han puesto en marcha las empresas colombianas para enfrentar la crisis, y el comportamiento salarial en el país.

De acuerdo con los datos recolectados por la Acrip y la firma DeLima Mercer, en seis regiones del país Bogotá y Cundinamarca, Valle, Eje Cafetero, Costa Atlántica, Antioquia y Santander, se estableció que los trabajadores de las diferentes empresas de Colombia han perdido poder adquisitivo y se ha reducido su capacidad de ahorro. Con respecto a Santander, el analista de la firma DeLima dijo que los incrementos salariales se encuentran por debajo del índice de inflación, y son de los más bajos de acuerdo al estudio.

Así, un gerente de nivel medio gana en promedio \$8'317.000 en Bucaramanga, mientras en Bogotá percibiría \$10'426.000.

Un factor que se debe tener en cuenta al evaluar el promedio salarial en cada una de las ciudades, es el número y el tamaño de las empresas ubicadas en las respectivas regiones. Por lo tanto, mientras en Bogotá y el Valle se encuentran las principales empresas nacionales y multinacionales, en Bucaramanga no sucede lo mismo, expresó Lorenzo Ruiz, consultor de DeLima Mercer.

Ante la realidad económica que enfrenta el país, las empresas colombianas han puesto en marcha estrategias para superar la crisis.

Según el estudio de la Acrip, estas son algunas de las acciones que se han implementado:

1. Congelación de la planta de personal, incluyendo el no reemplazo del personal retirado.
2. Comunicación estratégica al personal, de modo que los empleados conozcan la realidad de la



empresa.

3. Contracción del presupuesto de gastos laborales. Aquí se observa la posibilidad de ajustar y reducir el presupuesto ya aprobado.
4. Cambio en la política de aumentos salariales, incrementando solamente lo correspondiente al IPC.
5. Reducción de la planta de personal, con despidos periódicos según los ajustes salariales.
6. Tercerización en la contratación.

Debido a que las estrategias que se plantean, esta variable es muy cambiante, por lo que se considera como una amenaza para el sector.

8.3.5.3 Factor Político y Gubernamental.

Los factores político y legal también tienen un efecto importante en el nivel de oportunidades y amenazas en el ambiente de las empresas. Una de las tendencias más significativas fue el desplazamiento hacia la desregulación. Al eliminar muchas restricciones legales, la desregulación disminuyó las barreras de ingreso y dio apertura a varias industrias para que se involucraran en intensa competencia. La vigencia de leyes nuevas, al igual, es un factor que puede afectar la marcha de la empresa, por lo que se tiene que estar al tanto de la legislación de país. A continuación se presentan las que más afectan el bienestar de la empresa.

8.3.5.3.1 Reforma laboral.



El proyecto de reforma laboral beneficia a todos los colombianos, especialmente a los jóvenes de entre 18 y 25 años de edad y a los adultos mayores de 50 años. Estos grupos figuran entre los más afectados por el desempleo y presentan dificultades para alcanzar productividad.

Beneficia también a los propietarios de grandes industrias que cuentan con un importante volumen de maquinaria, que podría ser utilizada en dos turnos por el doble de los trabajadores, sin que se desembolsen los sobrecargos que se pagan en la actualidad. La actividad comercial y recreativa puede aumentar su oferta de empleo, mediante la reducción de los costos que generan las horas extras, los domingos y los festivos. Trescientos mil (30.000) desempleados podrán ser vinculados a uno de los dos turnos de trabajo de la nueva jornada laboral diurna. Con esta y otras acciones bajará la tasa de desempleo del 18 al 10 por ciento.

Con recursos especiales se benefician los reclusos trabajadores, los reinsertados de grupos al margen de la ley, los jefes de hogar desempleados y las personas cuya discapacidad laboral sea mayor al 25 por ciento⁵⁰.

El proyecto de ley de la reforma laboral busca reacomodar el pago de las horas extras, con el fin de dar una mejor calidad de vida a los trabajadores del país. El proyecto tiene la intención de que el pago del recargo nocturno se vuelva a realizar desde la 6pm, y no desde las 10pm como pasa hoy en día. Se pretende modificar el artículo 160 del Código Sustantivo del Trabajo, que actualmente establece que el horario nocturno, que representa pagos adicionales a los trabajadores, va desde las 10 de la noche hasta las 6 de la mañana.

⁵⁰(Mayo de 2013). *Proyecto de reforma laboral*. El empleo. Recuperado de:
http://www.empleo.com/colombia/noticias_laborales/proyecto-de-reforma-laboral-----/6585745



La intención del Gobierno es que haya una jornada laboral diurna de 12 horas (de 6 de la mañana a 6 de la tarde), y una nocturna de 6 p. m. a 6 a. m. La reforma de Uribe estableció una jornada diurna de 16 horas (de 6 a. m. a 10 p. m.) y una nocturna de 8 horas, que va desde las 10 de la noche a las 6 de la mañana.

Frente al pago de dominicales y festivos, la idea es que ese rubro se calcule sobre el 100 por ciento del salario base de un trabajador, y no sobre el 75 por ciento como pasa actualmente. Luis Alejandro Pedraza, presidente de la Central Unitaria de Trabajadores (CUT), afirmó que “es beneficioso para todos” restablecer el pago de horas extras a como era antes de la Ley 789. Pero aseguró que “no sólo se requieren paliativos, sino una reforma estructural que defina un nuevo código del trabajo que solucione esta y otras dificultades que tienen los trabajadores”.⁵¹

Con respecto a las pensiones a partir del año pasado, estas subieron a 57 años para las mujeres y 62 años para los hombres, respectivamente. Colombia es uno de los países en los que la diferencia de edad de pensión entre sexos es más alta y, según los expertos, esto debe equipararse en algún momento.

La reforma laboral próxima a ingresar al Congreso puede constituir una oportunidad para promover tanto la productividad como la equidad.

8.3.5.3.2 Reforma tributaria.

⁵¹ (Agosto 11 de 2014). *Gobierno impulsa reforma al pago de horas extras*. Portafolio. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/economia/reforma-horas-extras-colombia-2014>



Esta Reforma Tributaria, Ley 1739 de 2014, nació con la firme intención de recaudar la suma aproximada de \$53 billones en los próximos cuatro años. Para este efecto el Gobierno Nacional, acudió a distintos medios, creó nuevamente el impuesto al patrimonio ahora denominado a la riqueza, como complementario a este estableció el de normalización tributaria, constituyó una sobretasa al CREE y, como no podía ser de otra forma, extendió el 4 x 1.000 hasta el 2022.⁵²

En relación con el impuesto a la riqueza, fuertemente criticado por el sector empresarial, por tratarse de un impuesto que castiga la acumulación de riqueza (ahorro) y desincentiva la inversión, éste se genera por la posesión de riqueza igual o superior a \$1.000 millones al 1° de enero de 2015, el cual de acuerdo con el proyecto de Decreto que actualmente circula, se pagará en 2 cuotas en los meses de mayo y septiembre. La tarifa de dicho impuesto para las personas jurídicas es decreciente, pues a medida que van corriendo las vigencias la tarifa disminuye; en total la tasa impositiva para las personas jurídicas en tres años es de 2.55%. Esta aplicación decreciente de las tarifas del impuesto a las personas jurídicas, encuentra sustento en la medida en que para estas entidades tiene aplicación el Cree y adicionalmente su nueva sobretasa. En efecto, la reforma incorpora una sobretasa al CREE, que comienza en 5% por el 2015 y se va incrementando en un punto hasta llegar al 9% en el 2018.⁵³

En materia de La retención en la fuente por IVA, más conocida como Reteiva, consiste en que el comprador, al momento de causar o pagar la compra, retiene al vendedor el 15% del valor del IVA.

⁵² (Febrero 18 de 2015). *Lo que debemos saber sobre los nuevos impuestos*. Portafolio. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/economia/impuestos-2015-colombia>

⁵³ Ídem.

El impuesto de renta partir del año 2013 ha venido pagando un 25%. La disminución del 33% al 25% se da para equilibrar la tasa contributiva con el Impuesto sobre la Renta para la Equidad CREE.⁵⁴

Finalmente para el gravamen de movimientos financieros (GMF) no se permite deducir de la renta bruta de los contribuyentes el GMF, sin embargo, la Sala considera que tal norma no es aplicable a las cooperativas porque, tienen una forma de establecer el beneficio neto, que es la base gravable del impuesto, especial y diferente a la de los demás contribuyentes del régimen especial, con una procedencia de egresos especial para ellas. De manera que para las cooperativas el gasto por concepto de GMF sí será procedente si es realizado conforme a la normatividad cooperativa y la determinación del impuesto de renta a cargo de estas entidades, no resulta aplicable el artículo 11 del Decreto 1838 de 2002, que prohíbe que el valor pagado por concepto del impuesto para preservar la seguridad democrática sea deducible del impuesto de renta.⁵⁵

Esta variable se considera como una oportunidad para el sector.

8.3.5.4 Factor competitivo.

Hoy en día la competencia se ha convertido en uno de los factores más importantes para lograr el éxito de una compañía, ya que si una empresa no es competitiva en el mercado, no logra tener una gran acogida en el mercado y un buen posicionamiento. Existen muchos factores que

⁵⁴ (6 Enero de 2015). *Se sostiene la tasa de impuesto de renta*. Actualidad. Recuperado de: <http://actualicese.com/actualidad/2015/01/06/en-25-se-sostiene-la-tarifa-del-impuesto-de-renta-2015/>

⁵⁵ (06 octubre de 2014). *Régimen tributario especial para las cooperativas*. Coonfecop. Recuperado de: <http://www.ecosolidario.com.co/eco/ekeko/index.php/cooperativa/item/2462-r%C3%A9gimen-tributario-especial-para-las-cooperativas>



influyen en que una empresa se considere o no competitiva en el sector, en el caso de las cooperativas se puede evidenciar una ventaja competitiva, cuando esta tiene un mayor rendimiento económico y social, por ende se requiere de reducir costos o diferenciar sus servicios de las demás cooperativas y así lograr atraer a sus asociados.

8.3.5.4.1 *Competitividad.*

La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país.⁵⁶

La competitividad puede evaluarse en diversos factores, o en diferentes campos, ya que muchas veces depende del nicho de mercado al que vaya dirigido, en ciertos mercados los precios de productos que compiten entre sí pueden variar, y una empresa puede tener la capacidad de colocar un producto a un precio mayor que la competencia debido a factores distintos del precio, como la calidad, la imagen, o la logística. En estos tipos de mercados, si la empresa puede colocar sus productos y obtener una rentabilidad, la empresa es competitiva en otros factores.⁵⁷

⁵⁶ Recuperado de: <http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>

⁵⁷ Ídem.



Para promover un entorno más competitivo, se requiere de esquemas regulatorios efectivos, eficientes y equilibrados para que las empresas entren, operen y salgan del mercado de forma que se reasignen los recursos a las actividades más rentables. Un estudio realizado por el ex superintendente de la Economía Solidaria y otros investigadores identificó una serie de fortalezas y debilidades del sector frente al TLC: Fortalezas Mejores indicadores que indican una consolidación del sector. Estar en condiciones de crecimiento puede representar una ventaja relativa, siempre y cuando se sepa entender donde se están dando esos niveles de crecimiento y se logre desarrollar una estrategia para mantenerlos y profundizarlos. El Sector de la Economía Solidaria tiene muy bien definido un nicho de actividad económica, que ha sido uno de los factores que ha incidido favorablemente para acentuar su crecimiento y desarrollo. En los últimos años es evidente la capacidad que se ha desarrollado por mejorar los índices de asociación a los entes solidarios, circunstancia que genera un soporte económico y financiero sin igual en el sector económico tradicional.⁵⁸

En Santander Según el balance de la agremiación, existen 529 cooperativas que ubican al departamento como el cuarto con mayor oferta y presencia de las entidades en el país. Respecto al año 2013 hay 37 cooperativas menos.

Las más reconocidas en Bucaramanga y su área metropolitana son:

- Comultrasan.
- Coomeva.

⁵⁸ (Junio 2004). *Las cooperativas frente al TLC*. El tiempo.



- Coopropesores.
- Cootracolta.

En Bucaramanga, existen cooperativas universitarias, es decir, que al igual que Coomeb, pertenecen a empleados de diferentes universidades, como lo son: FAVUIS (cooperativa de la UIS), CUPE (cooperativa de la UNAB), COMUNA (cooperativa de la UCC).

Las cooperativas universitarias se presentan en cierta desventaja frente a las otras cooperativas, ya que estas tienen mucho más recursos, por su cantidad de asociados y de servicios que ofrecen a sus asociados, al igual sus asociados sienten un sentido de pertenencia más grande por las cooperativas al no estar ligadas a otra entidad, esto permite que los esfuerzos sean mucho más grandes y la satisfacción al cliente sea mucho mayor, es por esto que esta variable se presenta como una amenaza para Coomeb.

8.3.5.5 Factor tecnológico.

Hoy en día la tecnología es un clave muy importante para el éxito de una compañía, ya que permite facilitar la operación, creando nuevas oportunidades y nuevo mercados. Los adelantos tecnológicos como el Internet, han creado la nueva economía que ha hecho posible que la empresa sea global, abierta e interconectada.

8.3.5.5.1 Desarrollo tecnológico.

El desarrollo tecnológico permite a las empresas disminuir costos dependiendo del sector en el que se encuentre, ya que en las empresas industriales, se disminuyen costos en reducción de personal y en empresas de servicios se evidencia en reducción de tiempo en el desempeño de las



actividades. En el caso de la Cooperativa, la reducción se ve reflejada en reducción de tiempo que se gasta realizando las actividades necesarias para prestar un buen servicio, todo esto gracias al desarrollo de la tecnología. El uso de los equipos permite que se realicen los procesos con eficiencia y a su vez genera productividad.

El sistema contable de la cooperativa es una herramienta importante en desarrollo de software que afecta positivamente la empresa.

El desarrollo tecnológico involucra los equipos y el talento humano que lo opera, por lo que se debe tener en cuenta cuales son los equipos necesarios para el funcionamiento de la empresa, ya que si se realiza una inversión grande en equipos que no son necesarios, se tiene una pérdida por una mala asesoría en materia de tecnología. Es por esto que para buscar una competitividad frente a las demás empresas y aprovechar la tecnología para ello, se debe tener una asesoría de un experto que permita involucrar las herramientas tecnológicas necesarias en la Cooperativa y alcanzables a los recursos, por lo cual esta variable se convierte en una gran oportunidad para la empresa.

8.3.5.5.1 Comercio Electrónico.⁵⁹

El comercio electrónico consiste en la compra y venta de productos o de servicios a través de medios electrónicos, tales como Internet y otras redes informáticas. El comercio electrónico tiene muchas ventajas para las empresas, algunas de ellas son las siguientes:

⁵⁹ Laudon .K.E commerce Negocios, tecnología y sociedad, Prentice Hal.



- Mejoras en la distribución: la Web ofrece a ciertos tipos de proveedores (industria del libro, servicios de información, productos digitales) la posibilidad de participar en un mercado interactivo, en el que los costos de distribución o ventas tienden a cero, como por ejemplo en la industria del software, en la que los productos pueden entregarse de inmediato, reduciendo de manera progresiva la necesidad de intermediarios.
- Comunicaciones comerciales por vía electrónica: Actualmente, la mayoría de las empresas utiliza la Web para informar a los clientes sobre la compañía, aparte de sus productos o servicios, tanto mediante comunicaciones internas como con otras empresas y clientes; esto facilita las relaciones comerciales, así como el soporte al cliente, ya que al estar disponible las 24 horas del día, las empresas pueden fidelizar a sus clientes mediante un diálogo asincrónico que sucede a la conveniencia de ambas partes.
- Beneficios operacionales: El uso empresarial de la Web reduce errores, tiempo y sobrecostos en el tratamiento de la información. Los proveedores disminuyen sus costos al acceder de manera interactiva a las bases de datos de oportunidades de ofertas, enviar éstas por el mismo medio, y por último, revisar de igual forma las concesiones; además, se facilita la creación de mercados y segmentos nuevos, el incremento en la generación de ventajas en las ventas, la mayor facilidad para entrar en mercados nuevos, especialmente en los geográficamente remotos, y alcanzarlos con mayor rapidez.
- Facilidad para fidelizar clientes: Mediante la aplicación de protocolos y estrategias de comunicación efectivas que le permitan al usuario final del portal web de la compañía

plantear inquietudes, levantar requerimientos o simplemente hacer comentarios con relación a los productos o servicios de la misma, y si y solo si estos comentarios son debidamente procesados se puede crear un elemento importante para lograr la fidelización de los clientes, y en consecuencia aumentar la re-compra de productos y servicios, así como también la ampliación del rango de cobertura en el mercado.

Por todo lo anterior esta variable se considera como una oportunidad para la Cooperativa.

Tabla 17.
Amenazas y Oportunidades.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Factor social, cultural y demográfico	Bajo desempleo en el departamento.	Poco hábito de ahorro en los colombianos.
Factor económico	Políticas crediticias.	Poca capacidad adquisitiva.
	Baja tasa de inflación.	Baja tasas de interés
Factor política y gubernamental	Reforma Laboral. Reforma tributaria.	
Factor competitivo		Competitividad en la región.
Factor tecnológico	Desarrollo tecnológico. Comercio electrónico.	

Fuente: Autor.

8.3.6 Matriz del Perfil de Oportunidades y Amenazas. (POAM)

Tabla 18.
Matriz POAM.

POAM 100%						
Factores indicadores	Ponderación	Valoración				Total
		Amenaza		Oportunidad		
		1	2	3	4	
Factor Social						
Desempleo	0,10				X	0,4
Ahorro	0,10	X				0,1
Factor Económico						
Políticas crediticias.	0,05			X		0,15
Baja tasa de inflación.	0,05			X		0,15
Baja tasas de interés	0,05	X				0,05
Capacidad adquisitiva	0,05		X			0,1
Factor Político						
Reforma Laboral	0,10				X	0,4
Reforma Tributaria	0,10				X	0,4
Factor Competitivo						
Competitividad	0,20	X				0,2
Factor tecnológico						
Desarrollo tecnológico	0,10				X	0,4
Comercio electrónico	0,10				X	0,4
TOTAL	1					3,7

Tabla 19.
Matriz POAM de impacto.

Factores indicadores	AMENAZAS			OPORTUNIDADES			IMPACTO		
	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
Factor Social									
Desempleo						X		X	
Ahorro		X							X
Factor Económico									
Políticas crediticias.					X			X	
Baja tasa de inflación.					X			X	
Baja tasas de interés		X					X		
Capacidad adquisitiva			X						X
Factor Político									
Reforma Laboral						X		X	
Reforma Tributaria						X		X	
Factor Competitivo									
Competitividad			X					X	
Factor tecnológico									
Desarrollo tecnológico						X			X
Comercio electrónico						X			X



8.3.7. Análisis de resultados de la matriz POAM.

El análisis de la matriz POAM permite a las empresas identificar las principales variables externas que pueden afectar la estabilidad de la empresa, dependiendo de la situación del país en donde se encuentre y muchos otros factores externos que se involucren en el proceso.

Observando los resultados del cuadro anterior se pueden tomar decisiones futuras.

Como se puede observar en el cuadro, las amenazas que generan un impacto más alto para la empresa, son la capacidad adquisitiva de las personas y el poco hábito de ahorro y desconfianza en las entidades financieras, es por esto que se puede mentalizar a las personas a través de publicidad y capacitaciones acerca del ahorro y de las ventajas de estar asociado a una entidad de economía solidaria.

Igualmente se tienen oportunidades con un gran impacto tienen que ver con el factor tecnológico, ya que si se da un buen uso de ella la Cooperativa puede lograr un impacto sobre sus clientes, y podrá atraer muchos más. Además de esto la tecnología permite reducir el tiempo de los procesos y aumentar la eficiencia de la Cooperativa.

8.4 Fase 4: Diseño del plan estratégico.

Las estrategias son el conjunto de acciones anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento.

Objetivo: Formular estrategias para el logro de los objetivos de la cooperativa mediante el análisis de la matriz IE. (interna-externa)

8.4.1 Matriz Interna-Externa (IE).

La matriz Interna Externa representa una herramienta para evaluar a una organización, tomando en cuenta sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz.

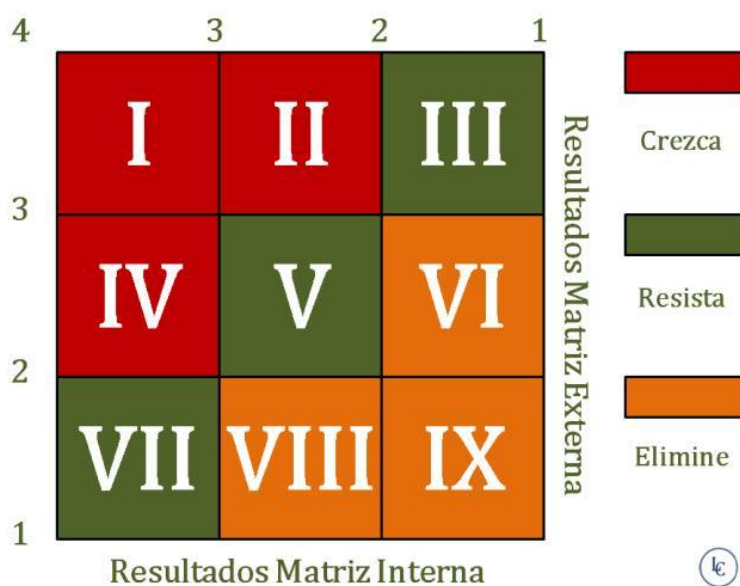



Ilustración 8. Matriz IE.

A partir de los resultados obtenidos en las matrices POAM (3,7) y PCI (3,6), se obtuvo la siguiente matriz:

Tabla 20.
Matriz Interna-Externa.

4	3	2	1
	II	III	
3	IV	V	VI
2	VII	VIII	IX
1			

Como se puede observar en la matriz IE, la cooperativa se encuentra en el cuadrante número I, lo que significa que la Cooperativa debe crear estrategias que le permitan crecer y construir. Entre estas se encuentran estrategias intensivas (Penetración de mercados, desarrollo de mercado y/o de producto) o estrategias integradoras (vertical, horizontal y/o de integración directa).⁶⁰

⁶⁰ NUÑEZ, MOYA, ROSSI. Planeación estratégica, Matrices. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/josemoya750546/exposicion-matriz-ie-cuantitativa>



8.4.2 Análisis DOFA⁶¹.

Estas siglas significan: debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, ésta matriz permite realizar un análisis profundo de la empresa, en donde se podrán establecer estrategias. Con base en las matrices PCI, POAM Y IE, se va a realizar la matriz DOFA que permitirá mostrar las estrategias de la siguiente manera:

Estrategias FO: son 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 en el sector.

Estrategias DO: son estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas que tiene la Cooperativa, 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.

Estrategias DA: permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dado de una situación amenazante y débil difícilmente superable, que pueda exponer a la empresa al fracaso.

⁶¹ RENDÓN, Liliana. Planeación estratégica a la cooperativa CUPE. (2002)



Tabla 21.

Matriz DOFA de estrategias cruzadas.

Oportunidades y amenazas	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> -Fidelidad de los asociados -Cafeterías y papelerías -Calidad de servicios -Créditos -Actividades socioculturales -Recursos físicos -Tiempo de espera -Beneficio social -Logística -Asesoría. -Tarifas. -Horario de atención -Desarrollo gerencial Asignación de cargos -Organización Control administrativo -Manual de funciones Control fiscal -Estructura organizacional Control Financiero -Selección del personal -Perfil del personal -Ambiente laboral -Herramientas necesarias para desempeñarse en las labores. -Resultados financieros. -Reconocimiento y cumplimiento con 	<ul style="list-style-type: none"> -Participación de los organismos de control -Ingresos vs retiros. -Convenios. -Capacitaciones. -Auxilios -Cantidad de trámites para adquirir servicios. -Publicidad y promoción de los servicios. -Métodos de planeación -Salud Ocupacional. -Capacitación del personal. -Software contable



	entidades bancarias. -Baja cartera morosa.	
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
-Bajo desempleo en el departamento de Santander. -Políticas crediticias. -Baja tasa de inflación. -Reforma laboral. -Reforma tributaria. -Desarrollo tecnológico. -Comercio electrónico.	Penetración del mercado -Mejorar la imagen corporativa. -Incrementar publicidad y mercadeo. (pág. Web, RS) -Capacitar a los asociados sobre las ventajas de pertenecer a una cooperativa.	Desarrollo de mercado -Desarrollar mercados mediante el incremento de la cobertura de los servicios. -Desarrollar servicios de capacitación acorde con las necesidades de Coomeb -Ofrecer servicios fuera del campus UPB.
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
-Poco habito de ahorro de los colombianos. -Poca capacidad adquisitiva. -Bajas tasas de interés. -Competitividad.	Alianzas estratégicas -Ampliar convenios que sean del interés de los asociados. -Crear políticas que velen por el beneficio de sus empleados.	Métodos de planeación -Realizar el presupuesto con base a la planeación de los comités. -Actualizar reglamentos de todos los organismos de apoyo donde se especifique que se debe realizar una planeación anual



8.4.3 Matriz cuantitativa de la planificación estratégica. (MCPE)

Después de definir las estrategias necesarias para el mejoramiento de la cooperativa se hace necesario decidir cuáles son las mejores estrategias, evaluándolas cuantitativamente con base a las limitaciones y capacidades de la Cooperativa, por medio de una matriz MCPE.

Los pasos para desarrollar la matriz MCPE, son los siguientes:

1. Realizar una lista en donde se encuentren las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que se nombraron en las matrices PCI y POAM.
2. Adjudicar peso a cada uno de los factores internos y externos.
3. A través de la estudio de las matrices anteriores, identificar las estrategias alternativas cuya aplicación se debe considerar en la empresa.

La escala de las calificaciones del atractivo es 1 = no es atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva.

4. Determinar la calificación del atractivo.
5. Calcular las calificaciones totales del atractivo.
6. Totalizar.



Tabla 22.
MPCE.

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	PENETRACIÓN DEL MERCADO		DESARROLLO DE MERCADO		ALIANZAS ESTRATEGICAS		MÉTODOS DE PLANEACIÓN	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
OPORTUNIDADES									
Bajo desempleo en el departamento de Santander.	0,10	4	0,4	4	0,4	2	0,2	4	0,4
Políticas crediticias.	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,15	4	0,2
Baja tasa de inflación.	0,05	1	0,05	3	0,05	2	0,1	3	0,13
Reforma laboral.	0,10	2	0,2	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Reforma tributaria.	0,10	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Desarrollo tecnológico	0,10	4	0,4	4	0,4	2	0,2	4	0,4
Comercio electrónico	0,10	4	0,4	4	0,4	2	0,2	4	0,4
AMENAZAS									
Poco habito de ahorro de los colombianos.	0,10	4	0,4	2	0,2	2	0,2	4	0,4
Poca capacidad adquisitiva.	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15	3	0,15
Bajas tasas de interés.	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,2	4	0,2
Competitividad.	0,20	4	0,8	3	0,6	3	0,6	3	0,6
FORTALEZAS									
Fidelidad de los asociados	0,075	4	0,3	4	0,3	2	0,15	4	0,3
Cafeterías	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21	4	0,28
Papelerías	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21	4	0,28
Calidad de servicios	0,20	4	0,8	4	0,8	2	0,4	4	0,8
Créditos	0,35	4	1,4	4	1,4	3	1,05	4	1,4
Actividades	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15	4	0,2



socioculturales									
Recursos físicos	0,10	4	0,4	4	0,4	2	0,2	4	0,4
Tiempo de espera	0,10	2	0,2	2	0,2	2	0,2	4	0,4
Beneficio social	0,10	3	0,3	3	0,3	2	0,2	4	0,4
Logística	0,10	3	0,3	2	0,2	2	0,2	4	0,4
Asesoría.	0,10	3	0,3	3	0,3	2	0,2	4	0,4
Tarifas.	0,10	3	0,3	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Horario de atención	0,10	4	0,4	3	0,3	2	0,2	4	0,4
Asignación de cargos	0,10	2	0,2	3	0,3	2	0,2	4	0,4
Control administrativo	0,10	2	0,2	2	0,2	2	0,2	3	0,3
Manual de funciones	0,10	1	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3
Control fiscal	0,09	1	0,09	2	0,18	3	0,27	4	0,27
Estructura organizacional	0,10	1	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3
organizacional									
Control Financiero	0,15	3	0,45	2	0,3	3	0,45	4	0,6
Selección del personal	0,20	3	0,6	1	0,2	2	0,4	4	0,8
Perfil del personal	0,20	3	0,6	2	0,4	2	0,4	4	0,8
Ambiente laboral	0,20	2	0,4	2	0,4	2	0,4	3	0,8
Herramientas necesarias para desempeñarse en las labores.	0,20	4	0,8	3	0,6	2	0,4	4	0,8
Resultados financieros.	0,90	4	3,6	2	1,8	3	2,7	4	3,6
Reconocimiento y cumplimiento con entidades bancarias	-								
Baja cartera morosa	-								
DEBILIDADES									
Participación de los organismos de control	0,075	4	0,3	3	0,225	3	0,225	4	0,3



Ingresos vs retiros.	0,075	4	0,3	4	0,3	3	0,225	4	0,3
Convenios.	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Capacitaciones.	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Auxilios	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Cantidad de trámites para adquirir	-								
Publicidad y promoción de los servicios.	-								
Métodos de planeación	0,15	4	0,6	4	0,6	2	0,3	4	0,6
Salud Ocupacional.	0,20	4	0,8	2	0,4	2	0,4	3	0,6
Capacitación del personal.	0,10	4	0,4	4	0,4	2	0,2	4	0,4
Software contable	0,10	4	0,4	4	0,4	3	0,3	3	0,3
TOTAL		142	18,95	135	16,065	112	14,34	165	21,61

En la matriz MPCE, Se analizaron cuatro de las estrategias que salieron de la matriz DOFA, en donde las más atractivas fueron: Métodos de planeación, 21,6, desarrollo del mercado con un puntaje de 16,06 y penetración de mercado con un puntaje de 18,95.

8.4.4 Estrategias seleccionadas.

Como se pudo observar se seleccionaron tres estrategias que servirán a la cooperativa para poder cumplir sus objetivos a largo plazo y que ayudarán a una mejora en la misma.

1. Penetración de Mercados:

Esta estrategia es de crecimiento y permite a la empresa incursionar en el mercado con un gran reconocimiento y con los servicios actuales. A su vez permite que los clientes empiecen hacer uso de todos los servicios. Se pretenderá:

- Mejorar la imagen corporativa.
- Incrementar publicidad y mercadeo. (pág. Web, RS).
- Capacitar a los asociados sobre las ventajas de pertenecer a una cooperativa.

2. Desarrollo de mercado:

Esta manera de crecimiento consiste en vender en nuevos mercados los productos que actualmente tenemos. La ventaja de esta manera de crecer es que se conocen las bondades de nuestros productos, se tiene la experiencia en la venta del mismo, y se cuenta con una base de clientes satisfechos que nos pueden recomendar. Se pretenderá:



- Desarrollar mercados mediante el incremento de la cobertura de los servicios.
- Desarrollar servicios de capacitación acorde con las necesidades de Coomeb
- Ofrecer servicios fuera del campus UPB.

3. Métodos de planeación:

La buena planeación ayudará a prever la el desarrollo de las actividades, y a realizar de la manera más eficaz y eficiente posible. Se pretenderá:

- Realizar el presupuesto con base a la planeación de los comités.
- Actualizar reglamentos de todos los organismos de apoyo donde se especifique que se debe realizar una planeación anual.
- Implementar el programa de seguridad y salud en el trabajo.
- Implementar un software contable más robusto y eficiente.

8.4.5 Opciones estratégicas.

Las opciones estratégicas permiten identificar diferentes rutas para lograr los objetivos de una organización.

8.4.5.1 *Objetivos Estratégicos.*

Se denomina **objetivos estratégicos** a las metas y estrategias planteadas por una organización para lograr determinadas metas y a largo plazo la posición de la organización en un mercado



específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.⁶²

Los objetivos planteados a largo plazo para la COOMEB LTDA son los siguientes:

- Mejorar la posición competitiva de la empresa, por medio de una campaña publicitaria agresiva y manejo de la tecnología para poder ser reconocida en el departamento de Santander en el año 2020.
- Alcanzar niveles de excelencia en la calidad y prontitud con que se atiende al usuario, implementando el Sistema de Gestión de calidad y logrando su certificación en el 2018.
- Diseñar programas de capacitación a los empleados de la Cooperativa, para promover el desarrollo personal y profesional de los empleados, su motivación y adhesión hacia los fines organizacionales, y así mejorar el desempeño de sus labores en el año 2018.
- Establecer lineamientos de planeación creando políticas que inviten prever las actividades, eventos y gestiones futuras de la Cooperativa a partir del año 2016.

8.4.5.2 Estrategia de penetración de mercados.

Objetivos:

- Mejorar en un 100% la comunicación con los asociados a través de redes sociales y pág. Web al 2016.
- Implementar el sistema de gestión de calidad para el año 2018 lograr la certificación ISO 9001.

⁶² David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica Decimoprimer Edición*. Editorial Pearson Educación, México.



- Para el 2018 lograr una cobertura de 90% de la comunidad UPB.

Metas: Son propósitos a corto plazo (menos de un año) para el logro de los objetivos estratégicos.

- Actualizar la página web de la Cooperativa para el primer semestre del año 2016.
- Realizar una evaluación de satisfacción al cliente en cada uno de los servicios que se hagan uso.
- Estructurar cada uno de los procesos para el primer semestre del año 2016 con el fin de empezar a implementar el sistema de gestión de calidad.
- Lograr que la totalidad de asociados sigan a la Cooperativa en las redes sociales, con el de mantener una mejor comunicación para el primer semestre de 2016.

Políticas: Las políticas corresponden al marco de actuación que debe orientar la gestión de la Cooperativa.

- Realizar bimensualmente una encuesta de satisfacción a los clientes y a los asociados y así evaluar la calidad del servicio.
- Ofrecer un 20% de descuento a las nuevas personas que se afilien a Coomeb Ltda. y pertenezcan a la UPB.
- Evaluar bimestralmente los convenios que se tienen en la Cooperativa.

Tabla 23.
Plan de Acción 001.

COOMEB LTDA	Fecha: JULIO 2015	Ficha #001
Estrategia de penetración de mercados: Esta estrategia es de crecimiento y permite a la empresa incursionar en el mercado con un gran reconocimiento y con los servicios actuales. A su vez permite que los clientes empiecen hacer uso de todos los servicios.		

<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Mejorar en un 100% la comunicación con los asociados a través de redes sociales y pág. Web al 2016.• Implementar el sistema de gestión de calidad para el año 2018 lograr la certificación ISO 9001.• Lograr para el 2018 que el 90% de los empleados UPB sean asociados a la Cooperativa.
<p>Metas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Actualizar la página web de la Cooperativa para el primer semestre del año 2016.• Realizar una evaluación de satisfacción al cliente en cada uno de los servicios que se hagan uso.• Estructurar cada uno de los procesos para el primer semestre del año 2016 con el fin de empezar a implementar el sistema de gestión de calidad.• Alcanzar los 532 seguidores en las redes sociales, con el de mantener una mejor comunicación para el primer semestre de 2016.
<p>Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Realizar bimensualmente una encuesta de satisfacción al cliente y así evaluar la calidad del servicio.• Ofrecer un 20% de descuento a las nuevas personas que se afilien a Coomeb Ltda. y pertenezcan a la UPB.• Evaluar bimestralmente los convenios que se tienen en la Cooperativa.
<p>Plan de Acción</p> <p>Primer Objetivo:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Abrir un cargo de comunicaciones en la Cooperativa.2. Realizar llamadas de atención al cliente.3. Capacitar a los empleados en Servicio al Cliente.4. Alimentar día a día las redes sociales con las que cuenta la Cooperativa5. Actualizar la página web, para poder hacer uso de ella y tener un contacto más cercano con los asociados6. Elaborar encuestas de satisfacción al cliente acerca del servicio.

Segundo Objetivo

1. Contratar un profesional que asesore la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.
2. Capacitar a todos los empleados de la Cooperativa en materia de calidad y del proceso a realizar.
3. Establecer la política de calidad.
4. Estructurar cada uno de los procesos que se realizan en la Cooperativa.
5. Diseñar los formatos obligatorios y los necesarios para preservar el buen funcionamiento de la Cooperativa.
6. Documentar el sistema de gestión de calidad incluyendo registros de los procesos donde se requiera.
7. Implementar el sistema de gestión de calidad.
8. Realizar auditorías internas que permitan identificar las no conformidades.
9. Corregir las no conformidades.
10. Lograr la certificación en ISO 9001.

Tercer Objetivo:

1. Asignar la responsabilidad a una persona en la cooperativa, para que esté a cargo de ofertar los servicios y beneficios de la Cooperativa a los empleados de la Universidad que aún no sean asociados.
2. Mantener base de datos con la información de las personas que sean de interés para la Cooperativa.
3. Realizar llamadas una vez al mes a las personas que no se han afiliado recordándoles las ventajas de ser asociado.
4. Invitar a una charla anual a los empleados UPB y sus familiares y a egresados para que conozcan más sobre la Cooperativa.
5. Mejorar la imagen corporativa de la Cooperativa, creando un slogan y una mascota que genere reconocimiento.

Recursos Humanos:

- Ingeniero Industrial
- Persona a cargo de las comunicaciones.
- Acompañamiento de Gerencia.

Fecha de Inicio: Julio 2015

Fecha de terminación: Julio 2018

**Indicadores:****Incremento de asociados:**

$$\frac{\text{Asociados nuevos} - \text{asociados antiguos}}{\text{Asociados antiguos}} \times 100$$

Incremento en servicios:

$$\frac{\text{Servicios periodo actual} - \text{Servicios periodo anterior}}{\text{servicios periodo anterior}} \times 100$$

Evaluación de quejas :

$$\frac{\# \text{ quejas periodo actual} - \# \text{ quejas periodo anterior}}{\# \text{ quejas periodo anterior}} \times 100$$

8.4.5.3 Estrategia de desarrollo de mercados.**Objetivos:**

- Capacitar a los empleados de la Cooperativa con el fin de mejorar su desempeño laboral al finalizar el 2016.
- Capacitar a los asociados sobre los beneficios que tiene la cooperativa para el año 2016.
- Realizar alianzas educativas que permitan ofrecer cursos de interés para el año 2017.
- Lograr estar más cerca de todos los asociados abriendo una sucursal fuera de la UPB para el 2020.

Metas:

- Realizar un cronograma de actividades para el diseño de programas de capacitación, al iniciar el primer semestre de 2016.



- Aumentar en un 50% la participación de asociados en las actividades y capacitaciones para el segundo semestre del año 2016.
- Encontrar los horarios adecuados para realizar los programas de capacitación.
- Adquirir un software contable para el primer semestre del 2016 mucho más robusto que permita ser a la empresas ser más competitiva.

Políticas:

- Dar una bonificación a las personas que participen de las capacitaciones.
- Mantener una base de datos de las personas que asistan a los programas.
- Invertir el 15% de los excedentes de la Cooperativa en programas de educación técnica para los asociados y sus familiares.

Tabla 24.
Plan de Acción 002.

COOMEB LTDA	Fecha: JULIO 2015	Ficha #002
Estrategia de desarrollo de mercados: Con esta estrategia se pretende diseñar e implementar servicios que permitan satisfacer a los asociados.		
Objetivos:		
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a los empleados de la Cooperativa con el fin de mejorar su desempeño laboral al finalizar el 2015. • Capacitar a los asociados sobre los beneficios que tiene la cooperativa para el año 2016. • Realizar alianzas educativas que permitan ofrecer cursos de interés para el año 2017. • Lograr estar más cerca de todos los asociados desplazándose a la ciudad para el 2020. 		
Metas:		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un cronograma de actividades para el diseño de programas de capacitación, al iniciar el primer semestre de 2016. 		



- Aumentar en un 50% la participación de asociados en las actividades y capacitaciones para el segundo semestre del año 2016.
- Encontrar los horarios adecuados para realizar los programas de capacitación.
- Adquirir un software contable para el primer semestre del 2016 mucho más robusto que permita ser a la empresas ser más competitiva.

Políticas:

- Dar una bonificación a las personas que participen de las capacitaciones.
- Mantener una base de datos de las personas que asistan a los programas.
- Invertir el 15% de los excedentes de la Cooperativa en programas de educación técnica para los asociados y sus familiares.

Plan de Acción

Primer Objetivo:

1. Realizar reuniones con los empleados para identificar el área en que se deben hacer capacitaciones.
2. Designar persona o personas encargadas de coordinar las capacitaciones.
3. Realizar contratación de personal que dirigirá la capacitación.
4. Diseñar el contenido programático de las capacitaciones.
5. Verificar los horarios.
6. Registrar en base de datos a los asistentes.

Segundo Objetivo

1. Realizar reuniones con los empleados para identificar el área en que se deben hacer capacitaciones.
2. El comité de educación será el órgano encargado de coordinar las capacitaciones.
3. Diseñar el contenido programático de las capacitaciones.
4. Verificar los horarios.
5. Registrar en base de datos a los asistentes.

<p>Tercer Objetivo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La Gerencia junto con el consejo de administración, deberán realizar un análisis exhaustivo de costos. 2. Realizar un análisis geográfico, que permite establecer un lugar estratégico donde se pretenderá ofrecer los servicios. 3. Asignar el personal que se encontrará en el próximo punto. 4. Finiquitar trámites. 	
<p>Recursos Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Gerencia. -Consejo de Administración. -Especialista en finanzas. 	
<p>Fecha de Inicio: Julio 2015</p>	<p>Fecha de terminación: Julio 2020</p>
<p>Indicadores:</p> <p>Aumento de personal capacitado:</p> $\frac{\text{Personal capacitado}}{\text{Personal proyectado a capacitar}} \times 100$ <p>Asociados capacitados:</p> $\frac{\text{Asociados capacitados}}{\text{Asociados proyectados a capacitar}} \times 100$ <p>Análisis de costos.</p> <p>PYG.</p> <p>Incremento de utilidades atribuidas a los nuevos mercados.</p>	

8.4.5.4 Estrategia de Planeación.

Objetivos:

- Planear el 100% de las actividades anuales a partir del 2016.



- Realizar el presupuesto con base en la planeación de los organismos de apoyo.
- Diseñar un reglamento para los comités y organismos de dirección para el primer semestre de 2016, que especifique la actividad de planeación y así poderla incluir en el presupuesto anual.
- Cumplir en un 100% con el plan anual propuesto.

Metas:

- Actualizar los reglamentos y documentos de la Cooperativa necesarios para el buen funcionamiento en el primer semestre de 2016.
- Pactar las reuniones de cada uno de los organismos y darles un 100% de cumplimiento a cada una de ellas.
- Verificar los recursos que se tienen para poder aprobar los planes que se realicen.
- Implementar el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo. (SSST)

Tabla 25.
Plan de Acción 003.

COOMEB LTDA	Fecha: JULIO 2015	Ficha #003
Estrategia de planeación: Con esto se pretende mejorar la planeación de la compañía y dar así cumplimiento a las actividades previas.		
Objetivos:		
<ul style="list-style-type: none"> • Planear el 100% de las actividades anuales a partir del 2016. • Realizar el presupuesto con base en la planeación de los organismos de apoyo. • Diseñar un reglamento para los comités y organismos de dirección que especifique la actividad de planeación y así poderla incluir en el presupuesto anual, para el primer semestre de 2016. • Cumplir en un 100% con el plan anual propuesto. 		
Metas:		

- Actualizar los reglamentos y documentos de la Cooperativa necesarios para el buen funcionamiento en el primer semestre de 2016.
- Pactar las reuniones de cada uno de los organismos y darles un 100% de cumplimiento a cada una de ellas.
- Verificar los recursos que se tienen para poder aprobar los planes que se realicen.
- Implementar el SSST.

Plan de acción:

1. Realizar los reglamentos de cada uno de los organismos de control y los organismos de apoyo.
2. Divulgar y comunicar a cada uno de los miembros.
3. Programar las reuniones para realizar la planeación de cada uno de los organismos de apoyo y de control
4. Hacer el presupuesto anual en base a la planeación.

Recurso humano:

- Organismos de control.
- Organismos de apoyo.
- Gerencia.

Indicadores:

Incremento de actividades planeadas:

$$\frac{\#de\ acti.\ planeadas\ en\ el\ periodo\ anterior - \#de\ acti.\ planeadas\ periodo\ actual}{\#de\ acti.\ planeadas\ del\ periodo\ actual}$$

Actividades cumplidas:

$$\frac{\#actividades\ cumplidas}{total\ de\ actividades\ planeadas} \times 100$$

8.5 Fase 5: Ajuste de documentos.

Objetivo:

- Realizar ajuste y diseño de los documentos y reglamentos para mejorar el funcionamiento de la cooperativa a través de la revisión de estatutos y sugerencias de la Gerencia.

A través de la revisión de documentos se evidenció que algunos de los documentos de la cooperativa no estaban ajustados a lo que actualmente se hace y como se realizan las cosas, según las funciones de cada uno de los órganos de control y de apoyo, es por esto que la desde la Gerencia se sugirió ajustar algunos de los reglamentos de los órganos de apoyo y de control.

Los reglamentos que se ajustaron durante la práctica fueron (VER ANEXO I):

- El reglamento de la Junta de Vigilancia.
- El reglamento del comité de solidaridad.
- El reglamento del comité de Educación.
- El reglamento de comité de Recreación y Deportes.

En los cuales se especifica las funciones de cada uno de los comités y los requisitos de los miembros que pertenecen a estos mismos, esto se realizó con base en los estatutos y en comunicación con la Gerencia.

9. Conclusiones.

- Una de las debilidades más fuertes de la Cooperativa se ve reflejada en los métodos de planeación, lo cual hace que las actividades se realicen muy sobre el tiempo y esto permitiría una mejor organización de las mismas.
- El desarrollo de la tecnología ha permitido crear software que permitan a las personas realizar pagos en línea, realizar simulaciones confiables de crédito, y ser mucho más competitivo frente a los bancos, por lo que se hace necesario implementar en la cooperativa un sistema más robusto y eficiente.
- Las redes sociales han sido de gran éxito para el posicionamiento de las empresas, por medio de ellas se puede acceder mucho más fácil a los clientes y asociados y así lograr un mayor reconocimiento, es por esto que la cooperativa debe empezar hacer uso de estas.
- La Cooperativa cuenta con muchas fortalezas que son significativas para la estabilidad de la misma, una de ellas es contar con las papelerías y cafeterías que se encuentran dentro del campus UPB.
- El servicio de crédito es uno de los más solicitados por los asociados y que permite que estos mismos se afilien a la Cooperativa.
- Teniendo en cuenta que los asociados de la cooperativa no son solo de la UPB, pues se incluyen entre estos a los familiares, la cooperativa se vendría muy beneficiada y podría lograr reconocimiento al encontrarse en otro lugar de la ciudad, y así poder generar impacto en la región.



- La certificación en calidad es una ventaja competitiva que se genera al implementar el Sistema de Gestión de Calidad y que es una oportunidad para la Cooperativa de estructurar los procesos de esta.
- Los empleados son una de las partes más importantes de la Cooperativa, por lo cual se hace necesario velar por su bienestar, para ello se requiere de implementar el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Bibliografía.

- Andrade, “*Definición de Valores*”, La Culturocracia en México, 1995,
[Http //www.eumed.net/libros/2007b/301/valores%20organizacionales.htm](http://www.eumed.net/libros/2007b/301/valores%20organizacionales.htm), (2 de Febrero del 2,009).
- Ana Paula Arana, Et. Al., “*Los 5 pasos de la Administración Estratégica*”,
www.tupublicas.com/docs/02:11-23-10-2003-Administracion_Estrategica.doc, (29 de Enero del 2,009).
- Caja de Herramientas, “*Estrategia*”, Planificación Estratégica,
http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion_Estrategica.html#_Toc1899689, (2 de Febrero del 2,009).
- Carlos López, “*Estrategia y Dirección Estratégica*”, Introducción a la Administración Estratégica,03/2001,<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%2012/admonest.htm>,(29 de Enero del 2009).
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica Decimoprimera Edición*. Editorial Pearson Educación, México.
- Definición.org. *Definición de Programa de Inversión*, <http://www.definicion.org/programa-de-inversion>, (19 de Octubre del 2,009).
- Gerencia y Negocios.com, “*La Visión*”, Planeación Estratégica,
http://www.gerenciaynegocios.com/canales/planeacion_estrategica/conceptos_planeacion.htm#Pasos%20de%20Planeacion%20Estrategica, (2 de Febrero del 2,009).
- Gerencia y Negocios.com, “*La Misión*”, Planeación Estratégica,
http://www.gerenciaynegocios.com/canales/planeacion_estrategica/conceptos_planeacion.htm#Pasos%20de%20Planeacion%20Estrategica, (2 de Febrero del 2,009).
- G. Steiner (1998). “*Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber*”. Editorial CECSA
- Infomipyme.” *FODA*”, <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm>, (2 de Febrero del 2,009).