

**FORMULACIÓN DE UNA PLANEACION ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA
COOMULTAGRO EN EL MUNICIPIO DE SAN GIL**

**ESTHER TORRES VERA
CONSUELO TORRES ARENAS**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER – UIS
INSTITUTO DE EDUCACION A DISTANCIA
GESTION EMPRESARIAL
SOCORRO
2008**

**FORMULACION DE UNA PLANEACION ESTRATEGICA EN LA EMPRESA
COOMULTAGRO DE SAN GIL**

**ESTHER TORRES VERA
CONSUELO TORRES ARENAS**

**Proyecto de grado como requisito para optar el titulo
de Profesional en Gestión Empresarial**

**Directora
ANA CARMENZA BUITRAGO S.
Ingeniera Industrial
Especializada en Docencia**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER – UIS
INSTITUTO DE EDUCACION A DISTANCIA
GESTION EMPRESARIAL
SOCORRO
2008**

AGRADECIMIENTOS

Los sentimientos de agradecimiento y gratitud:

A Coomultagro y su Concejo de Administración por su confianza y aprobación para que pudiéramos desarrollar este proyecto y al equipo de trabajo de la cooperativa por su apoyo y colaboración.

A nuestra Madre y nuestra familia quienes son nuestra apoyo espiritual, siempre animándonos y fortaleciéndonos para que alcanzar este triunfo.

A Cenen y Rafael nuestros esposos; por apoyarnos, motivarnos y animarnos cada día para llegar al final.

A la Ingeniera Ana Carmenza, por su disponibilidad siempre para asesorarnos y complementar nuestros conocimientos.

A la Universidad por permitirnos crecer profesionalmente.

Y nuestros compañeros que durante todos estos años nos acompañaron en este arduo sendero del conocimiento.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. ASPECTOS GENERALES	15
1.1 GENERACION DE EMPLEO	16
1.2 CARTERA DE CRÉDITO	17
1.3 CARTERA DE CONSUMO	17
1.4 CARTERA COMERCIAL	18
1.5 CARTERA DE MICROCRÉDITO	18
1.6 VALORES DEL MOVIMIENTO COOPERATIVO	19
1.7 PRINCIPIOS DEL COOPERATIVISMO	19
1.8 RESEÑA HISTÓRICA DE COOMULTAGRO	20
1.9 SERVICIOS QUE PRESTA COOMULTAGRO	20
1.9.1 Líneas de Inversión.	20
1.9.2 Inversiones de Crédito y sus Políticas.	22
1.10 CLIENTES	23
1.10.1 Vinculación.	23
1.11 ORGANIGRAMA DE COOMULTAGRO	23
2. AUDITORIA O EVALUACIÓN EXTERNA	25
2.1 FACTORES ECONÓMICOS	25
2.1.1 Inflación.	25
2.1.2 Producto Interno Bruto.	28
2.1.3 Empleo.	30
2.1.4 El Dólar.	32
2.1.5 Tasas de interés.	33
2.1.6 Mercado bursátil.	36
2.1.7 Exportaciones.	37
2.1.8 Tratado de Libre Comercio.	38
2.1.9 Margen de Solvencia.	39
2.1.10 Rendimiento Financiero.	39

2.2	FACTORES COMPETITIVO	41
2.2.1	La rivalidad entre las empresas que compiten.	41
2.2.2	La entrada potencial de competidores nuevos.	41
2.2.3	El poder de negociación de los proveedores.	41
2.2.4	El poder de negociación de los clientes.	42
2.2.5	El desarrollo potencial de productos sustitutos.	43
2.3	FACTORES SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICOS Y AMBIENTALES	45
2.3.1	La inseguridad.	46
2.3.2	La violencia.	47
2.3.3	El aumento de la población.	47
2.3.4	Índices de pobreza.	49
2.3.5	Desempleo.	50
2.3.6	Los programas de seguridad social.	51
2.3.7	Nivel de ingresos en el hogar.	54
2.3.8	Grado promedio de escolaridad.	54
2.3.9	Cultura del ahorro.	55
2.3.10	Crédito e inversión.	56
2.3.11	Factor Ecológico.	56
2.4	FACTORES POLÍTICOS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES	58
2.4.1	Funciones de la supervisión.	58
2.5	FACTORES TECNOLÓGICOS	60
2.6	OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	61
2.6.1	Amenazas.	61
2.6.2	Oportunidades.	62
2.7	MATRIZ DEL PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES (POAM).	63
3.	AUDITORIA O EVALUACIÓN INTERNA	67
3.1	AUDITORIA GERENCIAL	67
3.1.1	Planeación.	67
3.1.2	Organización.	68
3.1.3.	Selección de personal.	68

3.1.4	Capacitación.	69
3.1.5	Dirección.	69
3.1.6	Control.	70
3.1.7	Comunicación.	70
3.2	AUDITORIA DE MERCADOS	71
3.2.1	La efectividad de los servicios.	71
3.2.2	Publicidad.	72
3.2.3	Promoción de ventas.	73
3.2.4	Políticas de precios – tasas.	73
3.2.6	Convenios con el sector financiero.	74
3.4	AUDITORIA FINANCIERA	76
3.4.1	Indicadores Financieros.	80
3.4.2	Análisis Vertical.	85
3.4.3.	Análisis Horizontal.	90
3.5	AUDITORIA DE PRODUCCION O DEL SERVICIO	91
3.5.1	En el proceso.	91
3.5.2	En capacidad.	93
3.5.3	En la fuerza de Trabajo.	93
3.5.4	En la calidad.	94
3.5.5	En la tecnología asequible.	94
3.5.6	En el aprovechamiento de recursos blandos.	94
3.5.7	En las alternativas del servicio.	94
3.6	AUDITORIA DE TALENTO HUMANO	95
3.6.2	Capacitación.	96
3.6.3	Herramientas de Trabajo.	96
3.6.4	Clima Organizacional.	96
3.7	MATRIZ DEL PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (P.C.I)	106
3.7.1	Análisis del diagnóstico.	106
4.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	110
4.1	MISIÓN	110
4.2	VISIÓN	110

4.3	VALORES CORPORATIVOS	110
4.4	ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	110
4.4.1	Matriz DOFA.	110
4.4.2.	Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones. (P.E.E.A.).	115
4.4.3	Matriz cuantitativa de planeación estratégica.	119
4.4.3	Análisis de la competencia o perfil competitivo (PC).	120
5.	OPCIONES ESTRATÉGICAS	122
5.1	OPCIONES ESTRATEGICAS	122
5.1.1	Gestión de Recursos.	122
5.1.2.	Alianzas Estratégicas - Diversificación Concéntrica	123
5.1.3.	Implementar nuevos servicios - Desarrollo de productos	124
5.1.4.	Motivación a los asociados mediante planes de incentivos – Desarrollo del mercado.	126
5.1.5.	Fortalecer la imagen corporativa - Desarrollo del mercado.	127
5.1.6.	Equipo de trabajo comprometido - Consolidación Interna.	129
5.1.7	Mantener e incrementar la base social. Penetración de mercados.	130
5.2	EVALUACION Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCION	131
5.2.1	Conseguir Recursos Blandos.	131
5.2.2	Alianzas Estratégicas.	132
5.2.3	Implementar nuevos servicios	132
5.2.4	Diseñar planes de incentivos.	132
5.2.5	Fortalecer la imagen corporativa.	132
5.2.6	Equipo de trabajo comprometido.	132
5.2.7	Incrementar la base social.	132
	CONCLUSIONES	133
	RECOMENDACIONES	136
	BIBLIOGRAFÍA	137
	ANEXOS	139

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Matriz del perfil competitivo	44
Tabla 2. Comparativo de los servicios que ofrece las cooperativas de ahorro y crédito	45
Tabla 3. Comportamiento de la Población 2005, 2006, 2007 y 2008	48
Tabla 4. Tasa de Desempleo nacional y 13 ciudades principales	50
Tabla 5. Indicadores oferta de Servicios de Salud y Seguridad Social Santander 2006	53
Tabla 6. Matriz POAM.	64
Tabla 7. Ponderación área administrativa COOMULTAGRO LTDA	71
Tabla 8. Matriz BCG para análisis de productos	72
Tabla 9. Ponderación área de mercados COOMULTAGRO LTDA	75
Tabla 10. Estados de Resultados	77
Tabla 11. Balance General Consolidado Comparativo	78
Tabla 12. Ponderación área de finanzas COOMULTAGRO LTDA	82
Tabla 13. Análisis Vertical	83
Tabla 13. Análisis Horizontal	88
Tabla 14. Ponderación área Sistemas de información COOMULTAGRO LTDA	95
Tabla 15. Planta de personal de la organización	95
Tabla 16. Resultados por Variables	97
Tabla 17. Resultados por pregunta	98
Tabla 18. Ponderación área Talento humano	105
Tabla 19. Matriz EFI – Evaluación de los factores internos	105
Tabla 20. Matriz PCI- Perfil de Capacidad Interna	107
Tabla 21. Priorización de fortalezas y debilidades PCI	108
Tabla 22. Matriz DOFA.	112
Tabla 23. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica	119
Tabla 24. Plan de Acción conseguir recursos blandos.	123
Tabla 25. Plan de Acción Alianzas estratégicas.	124
Tabla 26. Plan de Acción implementar nuevos servicios	125
Tabla 27. Plan de Acción para motivación a los asociados planes incentivos	127
Tabla 28. Plan de Acción para fortalecer la imagen corporativa	129
Tabla 29. Plan de Acción Equipo trabajo comprometido	130
Tabla 30. Plan de Acción para mantener e incrementar la base social.	131

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Grafica 1. Expectativas de Inflación a tres, seis, nueve y doce meses	27
Grafica 2. Metas de Inflación a largo plazo.	28
Grafica 3. Crecimiento Anual Real del PIB	30
Gráfica 4. Tasa de Desempleo y Nairu	31
Gráfica 5. Índice de tasa de cambio real	33
Gráfica 6. Tasa de Interés	34
Grafica 7. Tabulación Tasa de Interés Reales	35
Gráfica 8. Margen de las tasas de intere activa y pasiva : Tasa de Colocación Total (BR) Menos DTF	35
Gráfica 9. Exportaciones	38
Grafica 10. Proyecciones para 2008	39
Grafica 11. Proyecciones para 2009	40
Grafica 12. Resume de Proyecciones Macroeconómicas 2007 – 2008	40
Gráfica 13. Tasa Participación, Ocupación y Desempleo	48
Grafica 14. Ranking de los principales indicadores de empleo del AMB – 13 ciudades del País	51
Grafica 15. Asistencia Escolar	54
Grafica 16. Canal actual de comercialización y servicio al cliente.	74
Gráfica 17. Mapa de Procesos	92
Grafica 18. Resultados por Variables	97
Grafica 19. Resultado variable comunicación	99
Grafica 20. Resultado variable condiciones de trabajo	100
Grafica 21. Resultado variable motivación	101
Grafica 22. Resultado variable normas	102
Grafica 23. Resultado variable trabajo en equipo	102
Grafica 24. Resultados variables relaciones interpersonales	103
Grafica 25. Resultados variables responsabilidad	104
Grafica 26. Resultado general clima organizacional	104
Grafica 27. Perfil estratégico.	117

LISTA DE ANEXOS

	pág
Anexo A. Derechos y Deberes del Asociado.	139
Anexo B. Organigrama Coomultagro	141
Anexo C. Antigua Sede Coomultagro en San Gil	142
Anexo D. Nueva sede de Coomultagro en San Gil	143
Anexo E. Portafolio de servicios Coomultagro San Gil	144
Anexo F. Encuesta de Mercados	148
Anexo G. Modelo de Investigación de Mercados	150
Anexo H. Estudio Explorativo del Clima Organizacional en Coomultagro	161
Anexo I. Ficha de Tabulación "Encuesta para Estudio de Clima Organizacional"	163
Anexo J. Perfil de Oportunidades y Amenazas POAM	175
Anexo K. Perfil de Capacidad Interna PCI	177

RESUMEN

TITULO:

FORMULACION DE UNA PLANEACION ESTRATEGICA EN LA EMPRESA COOMULTAGRO DE SAN GIL*

AUTORES:

TORRES VERA, Esther

TORRES ARENAS, Consuelo**

PALABRAS CLAVES:

Planeación Estratégica, Cooperativa, Alianzas, Corporativa, Multifuncionales, Fortalezas, Debilidades, Oportunidades.

DESCRIPCIÓN

Este proyecto propone una planeación estratégica para la Cooperativa de Ahorro y crédito tabacalera y agropecuaria COOMULTAGRO LTDA., y tiene como finalidad el crecimiento de la base social y el posicionamiento sostenido de la empresa. Comprende una serie de etapas que le van a permitir a Coomultagro establecer un uso óptimo y racional de los recursos disponibles, utilizar herramientas de tipo administrativo, asignar recursos y evaluar de acuerdo a criterios que pueden ser muy importantes para el futuro de la empresa.

El análisis externo identifica el factor económico, competitivo (MPC), social, político, tecnológico y la matriz del perfil de amenazas y oportunidades (POAM). Y En el análisis interno se tuvo en cuenta las variables de auditoría gerencial, de mercados, financiera, del servicio, talento humano y la matriz del perfil de capacidad interna (PCI).

En el direccionamiento estratégico se analizaron visión, misión, valores corporativos, las matrices PEEA, DOFA, matriz cuantitativa de planeación estratégica y el análisis de la competencia o perfil competitivo (PC), lo que permitió proponer siete estrategias, para que la administración tenga un derrotero, en el cual se involucre todo el recurso humano de la cooperativa.

A su vez se establecieron los indicadores de evaluación y seguimiento para medir la gestión estratégica y conocer los resultados.

* Trabajo Grado

** Instituto de Educación a Distancia. Gestión Empresarial. Director: Ing. Ana Carmenza Buitrago S.

ABSTRACT

I TITLE:

FORMULATION OF A PLANNING ESTRATEGICA IN COMPANY COOMULTAGRO*

AUTHORS:

TORRES VERA, Esther

TORRES ARENAS, Consuelo**

KEY WORDS:

Strategic, Cooperative, Alliances, Corporative, Multifuncionales, Strengths, Weaknesses, Opportunities.

DESCRIPTION OR CONTENT:

This project proposes a Strategic Planning for the Cooperative of Saving and tobacco credit and farming COOMULTAGRO Ltda., and has as purpose the growth of the social base and the maintained positioning of the company. It includes/understands a series of stages that are going to allow to him Coomultagro to establish an optimal and rational use of the resources available, to use tools of administrative type, to assign resources and to evaluate according to criteria that can be very important for the future of the company.

The external analysis identifies the factor economic, competitive (MPC), social, political, technological and the matrix of the profile of threats and opportunities (POAM). And In the internal analysis one considered the variables of managemental audit, of markets, financier, of the service, human talent and the matrix of the profile of internal capacity (PCI).

In the strategic address they analyzed vision, corporative mission, values, matrices PEEA, DOFA, quantitative matrix of strategic planning and the analysis of the competition or competitive profile (PC), which allowed to propose seven strategies, so that the administration has a map course, in which becomes jumbled all the human resource of the cooperative.

The indicators of evaluation and pursuit settled down as well to measure the management strategic and to know the results.

* Work Degree

** Education Institute at Distance (INSED), Managerial Administration. Director: Ana Carmenza Buitrago S.

INTRODUCCIÓN

Con el presente proyecto se propone una planeación estratégica para la Cooperativa de Ahorro y crédito tabacalero y agropecuaria COOMULTAGRO LTDA., y la finalidad es el crecimiento de la base social y el posicionamiento sostenido de la empresa. Comprendiendo una serie de etapas que le van a permitir a la cooperativa establecer un uso óptimo y racional de los recursos disponibles, utilizar herramientas de tipo administrativo, asignar recursos y evaluar de acuerdo a criterios que pueden ser muy importantes para el futuro de la empresa.

COOMULTAGRO, es una institución financiera de naturaleza cooperativa especializada en ahorro y crédito, sujeta a las leyes que rigen el sector de la economía solidaria y el ejercicio de la actividad financiera del cooperativismo.

Se constituyó el 27 de Noviembre de 1995, obteniendo personería jurídica el 6 de marzo de 1996, de acuerdo a la resolución 0878 y autorizada para el desarrollo de la actividad financiera, mediante resolución 1496 del 15 de Diciembre de 2000, expedida por la superintendencia de la económica solidaria y afiliados al fondo de garantías para el sector cooperativo "FOGACOO".

El proyecto se desarrolló con el ánimo de entregarle a la administración de COOMULTAGRO una herramienta que le permita direccionarla al futuro, para que pueda enfrentar los desafíos de la economía, de las políticas estatales y de la alta competencia.

La propuesta de planeación estratégica formulada mediante el proyecto esta basada en la evaluación interna y externa en la cuales se analizaron factores económicos, sociales, políticos tecnológicos, competitivos mediante las matrices MPC y la POAM. Las variables que se analizaron en cada factor fueron la auditoria gerencial, de mercados, financiera, del servicio, del talento humano y de capacidad interna mediante la matriz (PCI).

En el direccionamiento estratégico se analizaron la misión, visión, valores corporativos y mediante las matrices PEEA, DOFA cuantitativa de Planeación Estratégica y las cinco fuerzas de la industria se analizaron y seleccionaron estrategias.

Finalmente se plantearon las opciones estratégicas con sus objetivos, metas, políticas, plan de acción y los indicadores para la evaluación y seguimiento.

Las opciones planteadas están basadas en el crecimiento de la base social, alianzas estratégicas, implementación de nuevos servicios, incentivos a los asociados, consecución de recursos blandos y capacitación para funcionarios directivos y asociados.

Finalmente decirle a la administración que con el presente proyecto no se solucionan los problemas actuales de la empresa, por que el objetivo principal es darle una dirección hacia el futuro.

1. ASPECTOS GENERALES

El cooperativismo es un sistema socioeconómico basado en la autonomía de las unidades que lo integran, en la administración interna democrática y en la ausencia de ánimo de lucro. Surgió en el siglo XIX como un medio para reducir la pobreza y el endeudamiento entre los pequeños agricultores y artesanos.

Al analizar las cifras del sector cooperativo al cierre de 2.006 se aprecia una evolución favorable y constante que le permite consolidarse como un modelo empresarial que beneficia a una gran cantidad de colombianos, en diferentes ramas de la actividad económica.

Para los asociados y vinculados al sector cooperativo el modelo representa la oportunidad de ser partícipes de una iniciativa empresarial que ofrece servicios financieros, educativos, recreativos, genera empleo, y en términos macroeconómicos el modelo contribuye a una redistribución equitativa del ingreso, disminuye los niveles de pobreza y contribuye al PIB.

En Colombia existen 6.877 cooperativas las cuales representan el 76,7% de las empresas de economía solidaria.¹

El sector cooperativo cuenta con 3.682.496 asociados equivalentes al 8,74% de la población total en Colombia, mostrando un crecimiento del 11,41% con relación al 2.005.

Por género, el sector se encuentra equilibrado: el 52% de los asociados son hombres, el 47% son mujeres y el 1% son personas jurídicas.

El cooperativismo tiene presencia en todo el territorio nacional. Por domicilio principal las cooperativas están presentes en 31 departamentos y 616 municipios y unidas las cooperativas de salud, la presencia supera los 900 municipios.

Los departamentos en los que más hace presencia el sector cooperativo son Bogotá con 1.587 cooperativas, Valle con 769, Antioquia con 624 y Santander con 561. Estos departamentos concentran el 56% de las entidades con el 79,3 % de los activos, el 82% de los pasivos, el 75,4% del patrimonio, el 69,5% de los ingresos, el 75,7% de los excedentes, el 79% de los asociados y el 77% de los empleados.²

La ley 590 de 2.000 establece diferentes rangos para las microempresas, las pequeñas empresas, las medianas empresas y las grandes empresas, según el nivel de activos así³:

0	a	500	salarios mínimos legales	tipos de empresa micro.
501	a	5000	salarios mínimos legales	pequeña empresa.

¹ CONFECOOP, 2007. Junio 2007 p 45.

² Ibidem.

³ Op. Cit. p 46 - 47.

5001 a	30.000	salarios mínimos legales	mediana empresa.
30.001 a		salarios mínimos legales	en adelante grandes empresas.

Esta referencia ha sido aplicada al sector cooperativo Colombiano, encontrando que el 61,84% de las cooperativas son microempresas, el 29.20% son pequeñas empresas, el 6,82% son medianas empresas y el 2,14% son grandes empresas.

1.1 GENERACION DE EMPLEO⁴

Dadas las características del modelo cooperativo, el aporte a la generación de empleo tiene un gran impacto, no solo por las cifras que representan sobre el total nacional, sino porque promueve la formalización y el emprendimiento a personas que individualmente no tendrían la posibilidad de crear una unidad empresarial.

El número de empleos directos que genera el sector cooperativo es de 114.924, lo que representa el 92% de los empleados de las empresas de economía solidaria en el país. De esta cifra, el 43% son hombres y el 57% son mujeres.

Existen empresas dentro del cooperativismo que se destacan por su aporte al empleo, como las empresas cooperativas de salud, siendo ejemplo Saludcoop que tiene el 23% de los empleos generados por las cooperativas. Otros sectores que contribuyen de manera significativa son transporte con el 16,65%, financiero con el 11,15% y agropecuario con el 8,61%.

La generación de empleo en las cooperativas está relacionada directamente con dos factores determinantes: el tamaño de las empresas y la rama de actividad económica ejercida. Una referencia puede ser el número promedio de empleados por subsector cooperativo, así, sectores como el asegurador genera 448 empleos promedio por entidad, el funerario 64, el financiero 61, el transporte 24 y el agropecuario 15.

Bajo la modalidad de trabajo asociado cooperativo, en el cual los asociados y gestores de las empresas son a su vez quienes aportan trabajo, se encuentran alrededor de 451.869 colombianos. El 94% de este tipo de empleo se da en cooperativas de trabajo asociado de tamaño MYPIME.

De esta manera al sumar los empleos bajo el régimen laboral tradicional y los empleos generados por el modelo del trabajo asociado cooperativo, son 566.793 colombianos los que encuentran en el sector cooperativo una posibilidad de trabajo.

Este volumen de puestos de trabajo representa el 2,85% de la población económicamente activa del país (19.9 millones) y el 3,25% de la población ocupada del país.

⁴ CONFECOOP, 2006. Junio 2007 p 48.

1.2 CARTERA DE CRÉDITO⁵

Debido a que el subsector cooperativo financiero representa el 49% de los activos de las cooperativas y el 47% del total de asociados, se hace necesario realizar un análisis del comportamiento de la cartera de créditos como el principal activo de este tipo de entidades.

La actividad crediticia de las cooperativas no solo es ejecutada por el sector cooperativo financiero compuesto por 209 entidades autorizadas para ofrecer a sus asociados o a terceros productos de captación y colocación, sino que existe un buen número de entidades que prestan el servicio de crédito con apalancamiento en aportes sociales.

En Colombia son 209 las entidades cooperativas autorizadas para ejercer la actividad financiera, 6 con vigilancia especializada de la superintendencia financiera y 203 vigilada por la superintendencia de economía solidaria a través de su delegatura financiera y, a su vez existen aproximadamente 1.950 cooperativas sin actividad financiera pero con el servicio de crédito.

1.3 CARTERA DE CONSUMO⁶

Tradicionalmente las cooperativas han destinado la mayor parte de sus recursos a financiar el consumo de sus asociados, con esquemas alternativos y alianzas con otro tipo de organizaciones en una constante búsqueda de mejores condiciones de mercado para los productos demandados.

Esta fortaleza del sector cooperativo tiene un impacto directo en la calidad de vida de las personas, en razón a que el servicio obtenido posee características que lo hacen un producto diferente al del mercado financiero tradicional, como por ejemplo fácil acceso dada la condición entre el asociado y su cooperativa, condiciones de tasa y plazo favorables, productor a mejores precios a través de convenios y alianzas, posibilidad de libranzas o esquemas diferenciales de garantías dado el conocimiento cercano de los asociados, entre otros.

Ahora que se habla en Colombia de microfinanzas se hace necesaria y válida la reflexión sobre la actividad crediticia cooperativa, la cual a lo largo de los años ha conseguido crear en millones de personas la cultura del ahorro, la inversión y la financiación, acompañado lo anterior de un proceso educativo que se produce de forma natural al vincularse a una iniciativa empresarial autogestionada como lo es la cooperativa.

Se ha dicho entonces que la vinculación al sistema financiero de un mayor número de personas genera desarrollo para el país, sin profundizar en que es el proceso educativo el que desencadena la verdadera esencia de la denominada “bancarización” o “inclusión financiera”. Esto ha hecho que la figura cooperativa exista y permanezca vigente en nuestra sociedad, dado que en las cooperativas los procesos de bancarización, o mejor, de inclusión social, son integrales, no se limitan a la oferta de un servicio financiero, sino

⁵ CONFECOOP, 2007. Junio 2007 p 49 y 50.

⁶ Ibidem.

que involucran una doctrina colmada de valores y principios, que hacen de ellas no sólo una solución financiera sino una solución de vida para el cooperado y su grupo familiar, además de brindar la posibilidad de ser gestor de una iniciativa empresarial que trabaja en beneficio de un mayor número de personas.

Al finalizar el 2.006 la cartera de consumo cooperativa asciende a \$5.3 billones, contando con 1.626.253 créditos y de esta manera otorgando un crédito promedio de \$3.3 millones. El crecimiento anual ha sido de 21.65%.

Las cooperativas que tienen la actividad financiera poseen el 75% del volumen total de la cartera de consumo con \$4 billones, un millón de créditos, crédito promedio de 4 millones y un crecimiento anual del 24,17%. Por su parte las cooperativas que no ejercen la actividad financiera cuentan con \$1.3 billones, alrededor de 625.000 créditos, y un crédito promedio inferior al del anterior grupo de cooperativas, \$2,1 millones, así como también el ritmo de crecimiento anual es menor, 14,7%.

1.4 CARTERA COMERCIAL⁷

Es la cartera otorgada a personas naturales o jurídicas para el desarrollo de actividades comerciales o empresariales diferentes al microcrédito. A sido un tipo de cartera que representa alrededor del 7% del total de la cartera cooperativa. Al cierre de 2.006 el saldo bruto de esta cartera ascendió a \$473.000 millones respaldada con 69.184 créditos. El valor promedio de cada crédito es de \$6.8 millones y el crecimiento anual es del 16.99%.

El 81% de esta cartera es colocada por las cooperativas que tienen autorizada la actividad financiera. \$383.307 millones en 50.283 operaciones de crédito, con un crecimiento anual del 19%.

Los \$89.337 millones restantes son colocados por las cooperativas de ahorro y crédito, en 18.901 operaciones de crédito, valor promedio de cada crédito \$4.7 millones con un crecimiento anual del 10,56%.

1.5 CARTERA DE MICROCRÉDITO⁸

Con la manifestación expresa del gobierno nacional por los bajos indicadores de bancarización en el país, se ha dado inicio a un proceso que busca integrar a un mayor número de colombianos al sector financiero a través de la política de la banca de oportunidades.

Para las cooperativas, trabajar en poblaciones vulnerables, carentes de educación financiera, sin cultura de ahorro y sin posibilidad de acceder al sistema financiero se convierte en un reto llegar a este tipo de población. En años anteriores las entidades bancarias tradicionales no ofrecían servicios financieros de bajo monto a poblaciones de bajos ingresos; es aquí donde las cooperativas de ahorro y crédito se han convertido en la

⁷ CONFECOOP, 2007. Junio 2007 p 53.

⁸ Op. Cit. p 54.

alternativa que ha facilitado que este tipo de personas puedan tener acceso al crédito. Durante años las cooperativas de ahorro y crédito se han preocupado por el bienestar de sus asociados, más que por la rentabilidad del negocio, velando siempre por la estabilidad financiera en el tiempo. La única diferencia que hoy existe para las cooperativas, es la forma como el sector lo ha venido haciendo, en forma empírica basada en la necesidad de los asociados y de las comunidades. Existe en el sector de ahorro y crédito una ventaja comparativa frente al sector financiero tradicional que debe tornarse competitiva, mediante la implementación de nuevas tecnologías de colocación, modelos de riesgo crediticio, y esquemas novedosos de garantías. El riesgo que se corre es que la ventaja comparativa implementada por el sector cooperativo, sea copiada por el sector financiero tradicional y este se convierta en el gran prestador de servicios financieros en sectores de escasos recursos económicos.

La cartera de microcrédito colocada por el sector cooperativo en el 2.006 es de \$123.000 millones respaldada por 37.153 créditos. El valor promedio de cada crédito es de \$3,3 millones y el crecimiento anual es del 102,3%. Este importante crecimiento en términos porcentuales ha permitido que la participación sobre el total de cartera haya pasado del 0,72% en el 2.004 al 1,15% en el 2.005 y al 1,92% en el 2.006.

El 81% de la cartera de microcrédito es colocada por las cooperativas que ejercen la actividad financiera, \$100.000 millones, en 33.665 créditos con promedio de \$3 millones y con un ritmo de crecimiento anual del 88%. Las cooperativas que no ejercen la actividad financiera han colocado \$23.641 millones en 3.488 operaciones, con un valor promedio de \$6.7 millones y un crecimiento anual del 193.34%.

1.6 VALORES DEL MOVIMIENTO COOPERATIVO⁹

El movimiento cooperativo tiene una profunda y distinguida historia intelectual. Durante las últimas diez generaciones de la historia humana se han dado grandes aportes al pensamiento cooperativo. Las cooperativas se basan en los valores de:

- Ayuda mutua
- Responsabilidad
- Democracia
- Igualdad
- Equidad y
- Solidaridad.

1.7 PRINCIPIOS DEL COOPERATIVISMO¹⁰

Los principios deben brindar normas para medir, pero deben restringir e incluso prohibir ciertas acciones. Los principios son más que mandamientos, son parámetros para tomar decisiones, y constituyen el núcleo de las cooperativas.

⁹ CONFECOOP, 2005. Junio 2005 p 17 y 18.

¹⁰ Op Cit. p 22 – 23.

En la declaración de 1.995 se escribieron siete principios así:

- Membrecía abierta y voluntaria
- Control democrático de los miembros
- Participación económica de los asociados
- Autonomía e independencia
- Educación, entrenamiento e información
- cooperación entre cooperativas
- Compromiso con la comunidad

1.8 RESEÑA HISTÓRICA DE COOMULTAGRO¹¹

COOMULTAGRO fue constituida el 27 de noviembre de 1.995, en asamblea conformada por 61 cultivadores de tabaco y pequeños agricultores de la provincia de Guantán.

Cada cultivador aportó \$20.000,00 y con un total de \$1.220.000,00 se conformó el capital inicial.

El motivo que originó la creación de Coomultagro fue que existiera una entidad que ofreciera los servicios de ahorro y crédito a los pequeños cultivadores que en esa época no eran atendidos por el sector financiero tradicional.

Habiendo transcurrido seis meses de estar prestando los servicios exclusivamente al sector agropecuario se convocó a asamblea extraordinaria para abrir sus servicios hacia todos los sectores económicos.

En el año 2.000 recibió la autorización para el desarrollo de la actividad financiera por parte de la SUPERSOLIDARIA. En el año 2.002 abrió su primera agencia en el municipio de Cabrera y firmó el convenio con el Ministerio de Agricultura a través del PADEMER para administrar un fondo de crédito dirigido a los microempresarios rurales.

En el año 2.004 fue inscrita ante el Fondo Nacional de Garantías FOGACOP y en el 2.005 firmó un convenio con el Megabanco, hoy banco de Bogotá para ofrecer a los asociados el servicio de tarjeta débito.

A diciembre 31 de 2.007, Coomultagro cuenta con 2.181 asociados, tiene un capital social de \$800.949.787,00 cartera suma \$2.976.716.808,00 y los ahorros \$1.432.650.302,00

1.9 SERVICIOS QUE PRESTA COOMULTAGRO

1.9.1 Líneas de Inversión.

- CDAT – FUTURO. Es un ahorro respaldado por un título valor, pactado a una tasa de interés específica con un plazo fijo. Este certificado es personal, no es negociable.

¹¹ COOMULTAGRO. Portafolio de Servicios.

Ofrece alta rentabilidad, los intereses se pagan por periodos vencidos, es inembargable hasta la cuantía fijada por la ley.

- **APORTES SOCIALES.** Invertir en aportes le permite contribuir al crecimiento de Coomultagro, acceder al servicio de crédito y obtiene una revalorización anual equivalente al IPC.
- **AHORRO ORDINARIO.** Le permite realizar depósito y retiros a través de libreta de ahorros. Le ofrece disponibilidad inmediata y permanente de su dinero. Obtiene una alta rentabilidad sobre el saldo mínimo trimestralmente.
- **AHORRO DIARIO.** Le permite realizar depósito y retiros a través de libreta de ahorros. Le ofrece disponibilidad inmediata y permanente de su dinero. Los intereses se liquidan y se capitalizan diariamente.
- **CUENTA DE AHORROS JUVENIL.** Sistema de captación ofrecido a personas naturales de 1 a 18 años, directamente o a través de un representante. Se maneja a través de libreta de ahorros con disponibilidad inmediata, obtiene rentabilidad sobre saldo mínimo trimestralmente.
- **TARJETA DEBITO EN CONVENIO CON MEGABANCO.** Le permite disponer sus ahorros las 24 horas a nivel nacional e internacional. Transacciones totalmente gratis en 298 cajeros instalados a nivel nacional.
- Con la tarjeta debito usted puede pagar los servicios públicos, comprar en supermercados y almacenes de cadena, consultar saldos. El costo de administración es el más bajo del mercado.
- **CONVENIO CON EL CENTRO MEDICO ARDILA LULLE.** El asociado y su familia mediante un carnet pueden utilizar servicios de salud especializados con descuentos especiales.
- **SEGURO DE VIDA.** Los asociados a Coomultagro puede obtener protección personal a través de convenio con seguro la EQUIDAD: brindando un amparo básico cubriendo muerte por cualquier causa, incapacidad total y permanente, enfermedades graves como (Cáncer, Apoplejía, Infarto de miocardio).
- **SERVICIOS EXEQUÍALES.** Los asociados a Coomultagro y su grupo familiar, se pueden beneficiar del convenio que tiene la cooperativa con la entidad Seguros COLPATRIA ofreciendo servicios Exequiales, a un precio económico, que incluye: Preservación del cuerpo, ofrenda floral, trámites legales, exequias, traslado de cuerpo a nivel nacional y un amparo básico para el beneficiario.
- **AHORRO DIARIO.** Le permite realizar depósito y retiros a través de libreta de ahorros. Le ofrece disponibilidad inmediata y permanente de su dinero. Los intereses se liquidan y se capitalizan diariamente.

- CUENTA DE AHORROS JUVENIL. Sistema de captación ofrecido a personas naturales de 1 a 18 años, directamente o a través de un representante. Se maneja a través de libreta de ahorros con disponibilidad inmediata, obtiene rentabilidad sobre saldo mínimo trimestralmente.

1.9.2 Inversiones de Crédito y sus Políticas.

MICROCREDITO RURAL

Cuantía: hasta 25 SMMLV
 Plazo: hasta 60 meses
 (Dependiendo del ciclo productivo del proyecto.
 Amortización: según ciclo productivo.

CREDITO PARA ACTIVIDADES AGRICOLAS Y PECUARIAS

Desde: 1 SMMLV hasta 50 SMMLV
 Plazo: hasta 60 meses
 Amortización: Mensual

CREDITO PARA COMERCIO

Cuantía: hasta 29,5 SMMLV
 Plazo: hasta 48 meses
 Amortización: mensual

CREDITO PARA ESTUDIOS SUPERIORES

Cuantía: hasta 12,5 SMMLV
 Plazo: hasta 6 meses
 Amortización: mensual

CREDITO PARA VEHICULO O MOTO

Cuantía: hasta 62 SMMLV
 Plazo: hasta 48 meses
 Amortización: mensual

MICROCREDITO URBANO

Cuantía: hasta 62 SMMLV
 Plazo: hasta 60 meses
 Pago: mensual

CREDITO PARA COMPRA O REPARACION DE VIVIENDA, COMPRA DE TERRENO.

Cuantía: hasta 8 SMMLV
 Plazo: hasta 60 meses
 Amortización: mensual

CRÉDITO PARA TURISMO Y RECREACIÓN

Cuantía: hasta 8 SMMLV
 Plazo: hasta 36 meses
 Tasa: DTF
 Amortización: mensual

LIBRE INVERSIÓN:

Cuantía: hasta 13 SMMLV
Plazo: hasta 36 meses
Amortización: mensual

1.10 CLIENTES

Los clientes de COOMULTAGRO son todos los asociados que pertenecen a los diferentes sectores económicos: agricultores, comerciantes, transportadores, empleados, amas de casa, estudiantes, jóvenes menores de 18 años, entidades jurídicas, y la comunidad en general que utiliza la cooperativa para el pago de servicios públicos mediante convenios establecidos con las empresas públicas del municipio.

Estos clientes a diciembre 31 de 2.007 están distribuidos o segmentados de acuerdo a su razón de vinculación con la entidad así: Asociados 2.181, ahorradores 1818, deudores 1.067.

Los asociados están distribuidos por segmentos de ocupación u oficio de la siguiente manera:

Agricultura, ganadería, minería, industrias, fábricas productos primarios	962
Empresarios fabricas productos secundarios	37
Fabrica maquinaria y equipos	24
Construcción	99
Comercio	266
Transporte, telecomunicaciones, act. Financieras	196
Consultores de informática, administración pública	118
Educación, salud, servicios sociales	172
Otras actividades	307

Hombres	1620
Mujeres	381
Juveniles	180

1.10.1 Vinculación. Las personas naturales, jurídicas y menores de edad que deseen acceder a los servicios que ofrece COOMULTAGRO, deben vincularse como asociado, mediante la apertura de cuenta, para lo cual debe presentar documentos de identificación y consignar el valor de los aportes sociales.

1.11 ORGANIGRAMA DE COOMULTAGRO

La Asamblea General es el órgano principal y superior de la Cooperativa. Esta Asamblea se encuentra conformada por la base social de la Cooperativa. Las decisiones que toma este órgano y que son de vital y gran trascendencia deben ser ejecutadas por los administradores (Ver Anexo B).

La junta de vigilancia es nombrada por la asamblea general, está conformada por tres miembros principales con sus respectivos suplentes, elegidos para periodos de dos años y tienen la responsabilidad de ejercer el control social.

La Asamblea a su vez nombra un Revisor Fiscal, quien tiene a su cargo la fiscalización general, la revisión y la vigilancia contable.

Otro organismo de gran importancia nombrado por la Asamblea es el Consejo de Administración integrado por siete miembros principales con sus respectivos suplentes elegidos para periodos de dos años; catalogándose como estrategas y ejecutores de las metas y objetivos que se traza la Cooperativa para su crecimiento y sostenimiento.

Para llevar a cabo las proyecciones de la organización se nombra un gerente quien coordina y organiza las funciones que le dan operación y gestión al negocio, este a su vez dirige a su equipo de trabajo, pone metas y evalúa resultados para al final ser presentados al consejo para su medición (Ver Anexo A).

El consejo de administración nombra los comités auxiliares a saber:

- Comité de educación y solidaridad, entregado por cuatro asociados que tienen como responsabilidad ejecutar la aplicación de los fondos sociales.
- Comité de evaluación y control de riesgo de liquidez, conformado por el gerente, el contador, el tesorero y un integrante del consejo de administración. Tiene como responsabilidad evaluar y controlar periódicamente la liquidez que requiere la cooperativa para su normal funcionamiento y para evitar riesgos que puedan afectar la confianza y la imagen de la empresa ante la comunidad.
- Comité de crédito, conformado por tres asociados y el coordinador de cartera, tiene la responsabilidad de estudiar y aprobar las solicitudes de crédito a partir de 25 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Comité de planeación estratégica, conformado por el gerente, tres integrantes del consejo de administración, un asociado y un empleado, tiene como responsabilidad la toma de decisiones, el proceso, el análisis de la información interna y externa con el fin de evaluar la situación actual y el nivel de competitividad para determinar los mejores y mayores objetivos para la empresa.

Es exigencia de la Superintendencia que los administradores tengan conocimiento del sector cooperativo, técnicas administrativas, contables, financieras, evaluación de presupuestos, con las cuales está cumpliendo COOMULTAGRO.

2. AUDITORIA O EVALUACIÓN EXTERNA

En el sector financiero se hace necesario evaluar las variables existentes en el entorno para hacerles seguimiento, de tal manera que se puedan tomar acciones efectivas por parte de la dirección de la empresa.

La información requerida para la realización del análisis externo, se obtendrá de fuentes secundarias, las cuales se analizarán para identificar oportunidades y amenazas que afecten el futuro desarrollo de COOMULTAGRO.

A continuación se identifican diferentes variables del entorno que influyen en las empresas del sector financiero cooperativo y del negocio que desarrollan.

2.1 FACTORES ECONÓMICOS¹²

El comportamiento histórico de las variables macroeconómicas, así como el de las propias de cada tipo de organización que tiene relaciones de mercado, es un elemento fundamental para la toma de decisiones. Los cambios que se aprecian en este tipo de indicadores trazan una línea de trabajo para los actores públicos y privados que determinará el futuro de la sociedad. Con un entorno enmarcado en una clara tendencia a la globalización, los movimientos en las variables de los países determinan el comportamiento de los mercados y desde luego las decisiones de gobierno, inversionistas externos, empresarios y en general de los participantes de las relaciones socioeconómicas actuales.

Con el ánimo de contextualizar la evolución reciente del sector de la economía solidaria en Colombia, y en especial del sector cooperativo, a continuación se presenta un panorama económico externo y nacional. Las variables aquí presentadas otorgan elementos de análisis para la toma de decisiones en iniciativas económicas sectoriales, principalmente en materia de inversión.

2.1.1 Inflación. Al finalizar el año 2.006 el IPC fue de 4,48%, dato ajustado a la meta de la junta directiva del banco de la República para el periodo (4% a 5%), siendo el tercer año consecutivo que la máxima autoridad monetaria cumple con las metas fijadas¹³.

Este comportamiento equivale a un descenso de 37 puntos básicos frente a la variación anual del IPC en el 2.005 (4,85%), elemento que tiene un efecto directo sobre las expectativas inflacionarias, sumado a un buen comportamiento de la oferta de alimentos perecederos y a pesar de presiones inflacionarias de hidrocarburos, metales y algunos

¹² CONFECOOP, 2006. Junio 2007 p 27.

¹³ CONFECOOP, 2006. Junio 2007 p 32.

alimentos que impactaron el índice de precios de productos como el gas, la gasolina y el transporte público. De igual manera existieron presiones indirectas en el precio de los alimentos procesados por el incremento en los precios de fertilizantes y pesticidas. En el caso de los denominados bienes transables la reducción obedeció a un ajuste en los servicios de telefonía de larga distancia.

La inflación sin alimentos cerró el año en 3,95% con 15 puntos básicos por debajo de la registrada en 2.005 (4,1%). Por grupos, la inflación de alimentos, fue la que más contribuyó a que el índice total registrara un descenso, toda vez que disminuyó 90 puntos básicos. Otros grupos que superaron el rango meta puntual establecido por la junta directiva del Banco de la República fueron salud, otros gastos y educación.

En cuanto a la inflación por ciudades para las trece principales áreas metropolitanas, fue Cúcuta la que mayor inflación presentó con un 6.63 %, la cual junto con Barranquilla, Pereira, Neiva, Bucaramanga y Cartagena superaron el rango meta. Bogotá estuvo por debajo de la inflación nacional y la ciudad más barata con un indicador incluso menor a la meta de inflación fue Medellín.

Las decisiones futuras en materia política serán tomadas teniendo en cuenta presiones inflacionarias que se generan por factores como la expectativa de que no se presentará una desaceleración en el crecimiento económico, tasas reales en niveles históricamente bajos y la alta dinámica en la colocación de crédito en especial el de consumo. Adicionalmente, los cambios climáticos (fenómeno del niño) podrían trasladar un incremento a los precios de los alimentos en el primer semestre del año 2.007, existiendo la posibilidad de que ello afecte las expectativas de inflación, determinante básico para el establecimiento de acciones de política monetaria.

En estos factores fue que la Junta Directiva del Banco de la República realizó incrementos en la tasas de interés de intervención en octubre, diciembre y enero de 2007. Esta reducción al estímulo monetario es una clara política de tipo contraccionista.

Otro factor que ha contribuido a la reducción de la inflación ha sido el comportamiento del tipo de cambio, que tiene un efecto directo sobre los denominados bienes transables, especialmente por la transición entre el índice de precios al consumidor (IPC)¹⁴.

La tendencia de la variable inflación, es continuar subiendo; para controlarla el gobierno sube las tasas de interés. Al subir las tasas, se disminuye la demanda de crédito por parte de los colombianos; aspecto que se convierte en una amenaza para COOMULTAGRO.

Presionada por el comportamiento de los alimentos, en el 2007 el costo de vida en Colombia superó en más de un punto porcentual la meta fijada por el Banco de la República.

La inflación acumulada fue del 5,69 por ciento, informó el Departamento Nacional de Estadística, Dane. La cifra supera la obtenida un año atrás cuando fue del 4,48 por ciento. En diciembre la variación en los precios de los productos que hacen parte de la canasta familiar se disparó al 0,49 por ciento. Un año atrás había sido del 0,23 por ciento.

¹⁴ CONFECOOP, 2006. Junio 2006 p 34 y 35.

El mes anterior los rubros con las mayores alzas fueron alimentos, transporte y comunicaciones. Durante el 2007 los productos con los mayores incrementos en los precios fueron la panela que subió 32,44 por ciento, los bananos 31,42 por ciento; baterías 26,58 por ciento, hortalizas y legumbres secas con el 25,85 por ciento y el tomate con el 25,40 por ciento.

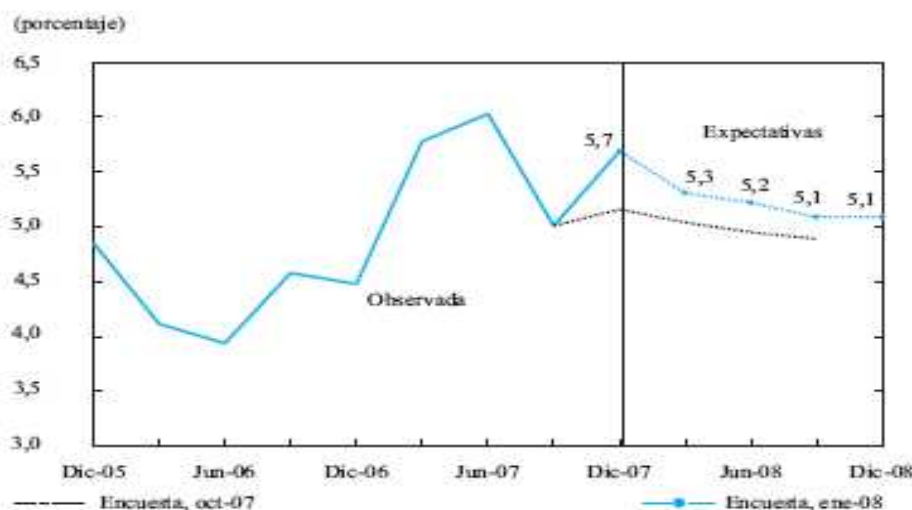
Para el 2007 la Junta Directiva del Emisor se había fijado como meta reducir la inflación a un rango entre el tres y medio y el cuatro y medio por ciento con un punto intermedio del cuatro por ciento. El mismo objetivo se fijó para el 2008.¹⁵

El Banco de la República decidió aumentar la proyección de inflación para todo el año a 4,9 por ciento, 0,2 puntos porcentuales por encima de lo estimado inicialmente. El Emisor tomó esta decisión debido a que la inflación estuvo sometida a diversas presiones en el primer trimestre del año 2008, las cuales no habían sido previstas en diciembre de 2008.

"Hay una gran incertidumbre sobre el pronóstico del Índice de Precios al Consumidor (IPC). Es importante reconocer que los datos de los dos primeros meses del año fueron superiores a lo previsto, y que entre marzo y abril hemos visto una corrección importante en los precios de los alimentos no procesados", manifestó el gerente del banco central, José Darío Uribe. La nueva proyección está por encima del rango meta definido por el Banco de la República entre 3,5 por ciento y 4,5 por ciento.¹⁶

Las expectativas de inflación tendieron al alza en los últimos meses del año, siguiendo los aumentos de la inflación observada. De acuerdo con la encuesta mensual realizada por el Banco de la República a los bancos y comisionistas, a comienzos de enero las expectativas a doce meses se situaban en 4,7%, frente a 5,0% registrado en septiembre, y por encima del techo del rango meta para este año.

Grafica 1. Expectativas de Inflación a tres, seis, nueve y doce meses



¹⁵ www.banrep.gov.co

¹⁶ www.fenalco.com.co

Fuente: Banco de la República – Encuesta trimestral de expectativas.

Por su parte, las expectativas a doce meses obtenidas a partir de la encuesta trimestral del Banco pasaron de 5,7% con los datos recogidos en octubre a 5,1% con la encuesta efectuada a comienzos de enero de 2008. En general, las expectativas a diferentes horizontes aumentaron entre 20 y 30 pb con respecto a la encuesta de octubre. La misma encuesta sugiere que la credibilidad de la meta de inflación a comienzos de 2008 era baja —solo 17% de los encuestados consideraban que era posible cumplirla—, siendo inferior a la observada en años anteriores.

En general, las expectativas de inflación se mantuvieron altas y por encima de las metas de 2007 durante buena parte del año. De mantenerse esta situación a comienzos de 2008 puede obstaculizar de manera importante la tarea de reducir la inflación en los próximos trimestres. Entre otras razones porque sugiere que el aumento de la inflación en 2007, en parte ocasionado por factores transitorios ajenos a la política monetaria, estaría adoptando un carácter más permanente.¹⁷

Grafica 2. Metas de Inflación a largo plazo.

	Inflación total	Inflación de alimentos	Inflación sin alimentos			Brecha del producto	
			Total	No transables	Transables		
Sep-07	5,0	7,0	4,1	5,6	1,2	5,9	2,8
Dic-07	5,7	8,5	4,4	5,2	2,3	6,4	2,6
Mar-08	5,1	6,7	4,4	5,1	2,0	7,1	2,2
Jun-08	5,0	6,4	4,4	5,0	2,2	7,2	1,8
Sep-08	5,1	6,8	4,3	5,0	2,4	6,2	1,3
Dic-08	4,7	5,9	4,3	5,0	2,2	5,8	0,6
Mar-09	4,4	4,9	4,2	5,1	2,6	4,6	0,2
Jun-09	4,2	4,2	4,1	5,1	2,7	4,2	(0,1)
Sep-09	4,1	4,1	4,1	4,8	2,8	4,4	(0,4)
Dic-09	3,9	3,9	3,9	4,5	2,9	4,0	(0,7)

Fuente: Banco de la República.

2.1.2 Producto Interno Bruto. El crecimiento del PIB Colombiano, al cierre del 2.007, en un 7,62% sin incluir los cultivos ilícitos y 7,52% al incluirlos, genero gran optimismo para el gobierno nacional incluso supero sus expectativas y las de los analistas económicos.¹⁸ Esta cifra es el registro histórico de crecimiento económico más alto del país en los últimos 29 años.

El mayor crecimiento del año 2007, fue jalonado principalmente por la alta demanda del crédito de consumo¹⁹, debido a que los colombianos se dedicaron más a gastar que ha

¹⁷ www.banrep.gov.co

¹⁸ Revista Portafolio, Publicada 31 de Marzo 2008 p 3.

¹⁹ Encuentro de Cooperativas con actividad crediticia Memorias, Bogotá mayo de 2008.

invertir. Este crecimiento es peligroso, porque no es sostenible. Para el 2008, el sector financiero que dinamiza la economía nacional se va a ver afectado porque la cartera de consumo va a ser de difícil recuperación, se va disminuir la liquidez y el Banco de la República va a tener que tomar medidas drásticas como continuar subiendo las tasas de interés. Estas decisiones afectan el crecimiento productivo del país.

Si la producción crece por inversión es una variable favorable para el sector financiero, incluyendo a COOMULTAGRO, pero si el crecimiento es por consumo se presenta una amenaza por el deterioro de la cartera, que es el principal negocio de la cooperativa.

Para 2008 se espera que el crecimiento continúe moderándose, en parte, como respuesta a los ajustes de política monetaria adelantados desde mediados de 2006. Adicionalmente, en 2008 se harán presentes otros factores que pueden contribuir a un menor dinamismo de la economía, principalmente originados en el contexto externo:

- El primero de ellos es un crecimiento en EE. UU. y en el resto del mundo inferior al observado en años anteriores, lo cual afectaría el desempeño de nuestras exportaciones, los términos de intercambio, las remesas del exterior y los flujos de capital.
- Otro factor tiene que ver con el comercio con Venezuela, que en años recientes ha tenido un fuerte dinamismo, el cual ha acelerado el crecimiento industrial y agrícola en Colombia. Para 2008 se espera que este efecto se modere, a lo cual se sumarían las restricciones al comercio anunciadas por el gobierno del vecino país.
- Un tercer factor es la posible pérdida en el poder adquisitivo de los hogares, como consecuencia de los aumentos en los precios de los alimentos y de los combustibles. Esto puede tener repercusiones adicionales sobre el consumo privado.

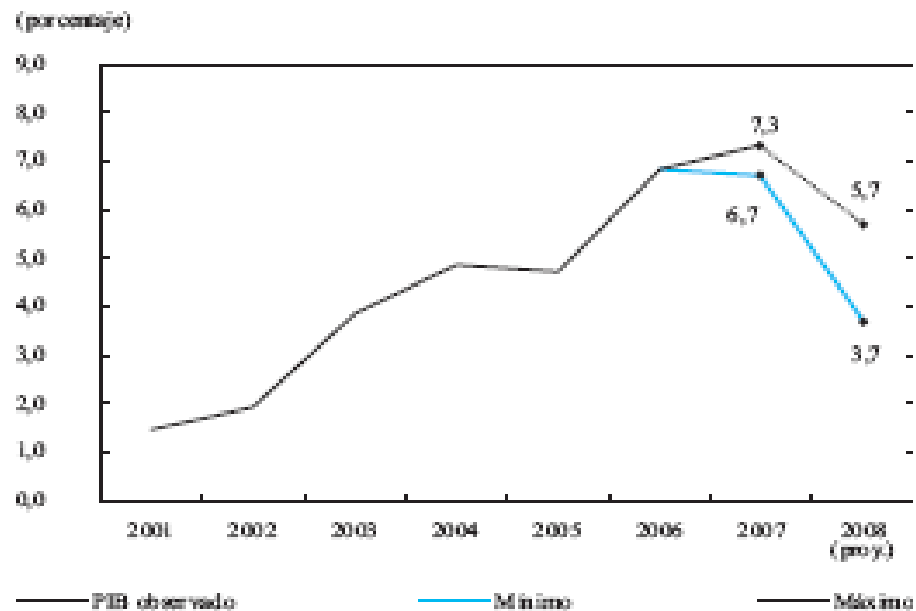
La amplia volatilidad en el contexto externo se traduce en una mayor incertidumbre a nivel interno.

Los pronósticos indican que las tendencias de los diferentes tipos de gasto observadas en los dos trimestres pasados se mantendrían durante 2008. En particular, el consumo de los hogares continuaría desacelerándose a un ritmo moderado, respondiendo a las mayores tasas de interés y a una expansión del crédito más lenta. El comportamiento de las exportaciones y de la inversión estaría fuertemente asociado con el escenario del contexto externo que se considere; así, con una desaceleración no muy profunda en los Estados Unidos, la inversión y las exportaciones no se verían afectadas sustancialmente. Teniendo en cuenta lo anterior, y dadas las circunstancias internas y externas actuales, lo más probable es que el crecimiento del PIB se sitúe en la parte superior del intervalo previsto. En este sentido, las nuevas proyecciones son algo menores frente a las consideradas por el promedio de los analistas (5,3%), quienes mantuvieron sus estimaciones para 2008.

Dado el pronóstico más probable, los riesgos más importantes son a la baja, debidos a la difícil coyuntura externa y a los problemas que actualmente enfrentan las exportaciones a Venezuela. Los riesgos al alza se originarían por un mayor gasto público (consumo e inversión) y mayores flujos de capital hacia el país en un escenario externo favorable,

donde no se aumente sustancialmente la percepción de riesgo, y donde el diferencial de rentabilidades opere en favor de Colombia.

Grafica 3. Crecimiento Anual Real del PIB



Fuente: DANE, cálculos del Banco de la República

2.1.3 Empleo²⁰. La variable que ha causado más inquietud dentro del panorama económico nacional es sin duda el empleo, incluso pareciera no tener coherencia con los datos presentados en materia de producción. Sin embargo, vale la pena mencionar que la reducción en los índices de desempleo requiere de crecimientos económicos altos y constantes durante varios periodos, debido a un ajuste natural en la capacidad instalada, los grados de inversión y el ahorro del aparato productivo, necesarios para garantizar futuros incrementos en la población.

A lo largo del año 2.006 la tasa de desempleo tuvo un comportamiento prácticamente constante, con un leve descenso hasta el segundo trimestre, pero un repunte en el tercero hasta llegar al final del año a una tasa del 11,78%, cifra que es el 1,42% superior a la registrada al cierre del año anterior.

La preocupación por los datos de empleo en Colombia llevó a que el DANE, aumentara el tamaño de la encuesta (GEIH) Gran encuesta integrada de hogares, la que ha revelado una disminución en la tasa global de participación, es decir, el porcentaje de personas económicamente activas sobre la población en edad de trabajar.

²⁰ CONFECOOP – Ministerio de la Protección Social, p 37.

Según el DANE la población en edad de trabajar es de 35.176.000, la población económicamente activa es de 19.876.000, la población ocupada es de 17.449.000 y la desocupada es de 2.427.000. La población inactiva, determinada como la población en edad de trabajar, menos la población económica activa, es de 15.300.000.

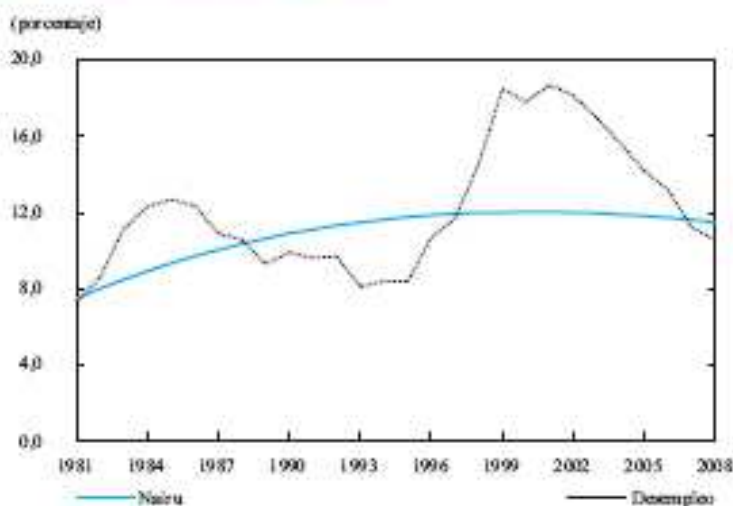
La tasa de subempleo subjetivo, definida como el simple deseo manifestado por el trabajador de mejorar sus ingresos, el número de horas trabajadas o tener una labor acorde a sus competencias, cerró el año en 35,74%, un 4,58% superior al registrado para el cierre del año 2005 (31,16). El comportamiento de esta tasa fue similar al de la tasa de desempleo.

Para las áreas metropolitanas la tasa de desempleo, aunque disminuyó, se encuentra por encima del total nacional con un 12,77% y el subempleo subjetivo se ubica en el 28,68%. Las ciudades con mayores indicadores de desempleo son Ibagué (19,7%), Manizales (15,5%), Pasto y Cartagena (15,1%) y las que presentaron los menores indicadores son Cali (12,7%), Villavicencio (12,1%) y Bogotá (11,4%).

En las zonas rurales la tasa de desempleo se incrementó en el 1,5%, quedando en el año 2.006 en el 8% y la tasa de subempleo subjetivo para las mismas zonas pasó del 31,6% en 2005 al 42,1% en 2006.

En cuanto al incremento del salario mínimo se apreció un proceso de concertación entre el gobierno nacional y las centrales obreras, lo cual estableció el salario mínimo en el 2007 en \$433.700,00 con un incremento equivalente al 6,29%, superior en 1,81 puntos a la variación del IPC (Inflación) se traduce en \$25.700 más para los trabajadores que devengan esta asignación. El subsidio de transporte, reconocido para los trabajadores que devengan menos de 2 salarios mínimos, quedó para el 2007 en \$50.800. Aproximadamente el 40% de la población colombiana devenga menos de una salario mínimo.

Gráfica 4. Tasa de Desempleo y Nairu



Fuente: DANE, cálculos del Banco de la República

Esta variable es una oportunidad para COOMULTAGRO, porque en la medida en que aumenta el empleo, se generan mayores ingresos para las familiar y aumenta la capacidad de endeudamiento, y por consiguiente la cooperativa puede incrementar su volumen de cartera.

2.1.4 El Dólar. Al observar el comportamiento del dólar al cerrar el 2.006, frente a lo registrado un año atrás, se aprecia un fortalecimiento del peso equivalente al 1,99%. Sin embargo, durante el año se observó una alta volatilidad marcada por devaluación del peso en el primer semestre y reevaluación en el segundo.

Dicho comportamiento no fue exclusivo de Colombia, pues en otros países se presentó incertidumbre en los inversionistas internacionales, por cambios no esperados en tasas de interés internacional. El cambio brusco se generó en el segundo trimestre del año, periodo en el cual los indicadores de riesgo para países emergentes como Colombia aumentaron hasta en 70 puntos básicos provocando una fuerte salida de capitales, y, en consecuencia, una devaluación que llegó en el mes de junio a 15,3% año corrido.

A medida que la expectativa por mayores incrementos en las tasas de interés de la Reserva Federal de los Estados Unidos se alejaba, y el panorama de los países emergentes como el nuestro mejoraba, fruto de un comportamiento macroeconómico estable e incrementos en los niveles de inversión, los indicadores de riesgo fueron disminuyendo y, en consecuencia, se inició nuevamente el proceso de apreciación del peso frente al dólar. Entre julio y diciembre la tasa de cambio representativa del mercado (TRM) bajó 394 pesos, cerrando el año en \$2.238,79.

El comportamiento del dólar en los últimos tres años ha representado pérdidas considerables para algunos sectores exportadores, en especial para los cafeteros y los floricultores, a quienes les afecta a su vez el incremento de los precios internacionales de insumos como productos químicos, necesarios para el proceso productivo.

En los primeros meses del 2.007, la tendencia revaluacionista y el incremento no previsto de la inflación, llevarán a que el Banco de la República siga tratando de mantener la estabilidad cambiaria a través de la compra de dólares y que a su vez examine cuidadosamente su política contraccionista de tasas de interés, en una combinatoria de medidas que para algunos analistas generará presiones inflacionarias que contribuirían a que en el presente año no se cumpla con la meta de inflación.

Para el Banco de la República ha sido de especial atención el tema cambiario y de hecho ha intervenido de manera frecuente para mitigar la volatilidad de la divisa en el país. El banco de la república convocara a realizar una subasta de divisas (opciones put) o venta de divisas (call), para el control de volatilidad.

Los pronósticos sobre los comportamientos del dólar continúan con tendencia a la baja. Para los analistas locales se espera una apreciación del peso alrededor de 1,6% mientras que para los extranjeros se sitúa alrededor del 6,2%.²¹

²¹ Banco de República. Informe sobre Inflación, Diciembre 2006.

Gráfica 5. Índice de tasa de cambio real

	Promedio anual	Dev. Promedio anual
2000	2,087.9	18.9%
2001	2,299.9	10.2%
2002	2,504.7	8.9%
2003	2,877.5	14.9%
2004	2,628.4	-8.7%
2005	2,321.1	-11.7%
2006	2,358.6	1.6%
2007	2,077.8	-11.9%
2008*	1,910.3	-8.1%

*Variación hasta abril de 2008 con respecto al mismo periodo de 2007



Fuente: Cálculos Banco de la República

2.1.5 Tasas de interés. Las tasas de interés activas y pasivas comenzaron el año con una tendencia a la baja, situación que se venía presentando desde el 2.005. Sin embargo, a lo largo del periodo aparecieron situaciones del mercado financiero y cambiario que le imprimieron volatilidad a las tasas de captación y sobre el final del año las medidas tomadas por el emisor le dieron un nuevo ingrediente al comportamiento de 2.006.

Las tasas de captación experimentaron un incremento generalizado a partir del mes de abril, situación coherente con el comportamiento de las tasas de interés del mercado de deuda pública, la percepción de riesgo país y la devaluación. Esta situación se revirtió ocasionando disminuciones en las tasas de captación desde finales del mes de julio y hasta inicios de septiembre, cuando se comenzaron a pronosticar los nuevos ajustes realizados por el Banco de la República en las tasas de intervención durante noviembre y diciembre, que sumaron 50 puntos básicos.

La tasa promedio de los certificados de depósito a término a 90 días DTF, mostró un comportamiento mixto a lo largo del 2.006 si se tiene en cuenta que inició en 6,31%, tuvo un mínimo durante la semana del 17 al 23 de abril del 5,88%, repuntó hasta el 6,74% en la semana del 31 de julio al 6 de agosto, descendió en tan sólo un mes al 6,16% y de ahí en adelante subió constantemente hasta llegar a la máxima del año en la semana del 18 al 24 de diciembre al 6,83% (52 puntos básicos por encima de la de inicio de año).

Según datos reportados por las entidades financieras durante 2006, las tasas de colocación presentaron también comportamientos mixtos por tipos de tasas de interés, mientras que los créditos de consumo y ordinario fueron al final del año más baratos, a pesar de los incrementos en las tasas de referencia del emisor. Los créditos preferenciales y de tesorería fueron más costosos.

La tasa de consumo comenzó el año en 22.57% y finalizó en 19.56%, la tasa de crédito ordinario pasó de 17.16% a 14.53% para el mismo periodo, el crédito preferencial aumentó de 8,95% a 10.85% y el crédito de tesorería se incremento de 8.44% a 9.85%.²²

De esta manera, al ponderar las tasas de interés por sus respectivos montos, se aprecia la coherencia existente entre las medidas adoptadas por la Junta Directiva del Banco de la República y el comportamiento del mercado financiero, ya que la tasa total de colocación comenzó el año 2006 en 11,45% y cerró en 12,65%.

Las expectativas sobre las tasas de interés de colocación mantiene una tendencia alcista, no solo por la medida de la autoridad monetaria, sino por la nueva reglamentación en materia de certificación de intereses que busca a través de una remuneración mayor por la actividad colocadora, estimular el proceso de profundización financiera en el país.

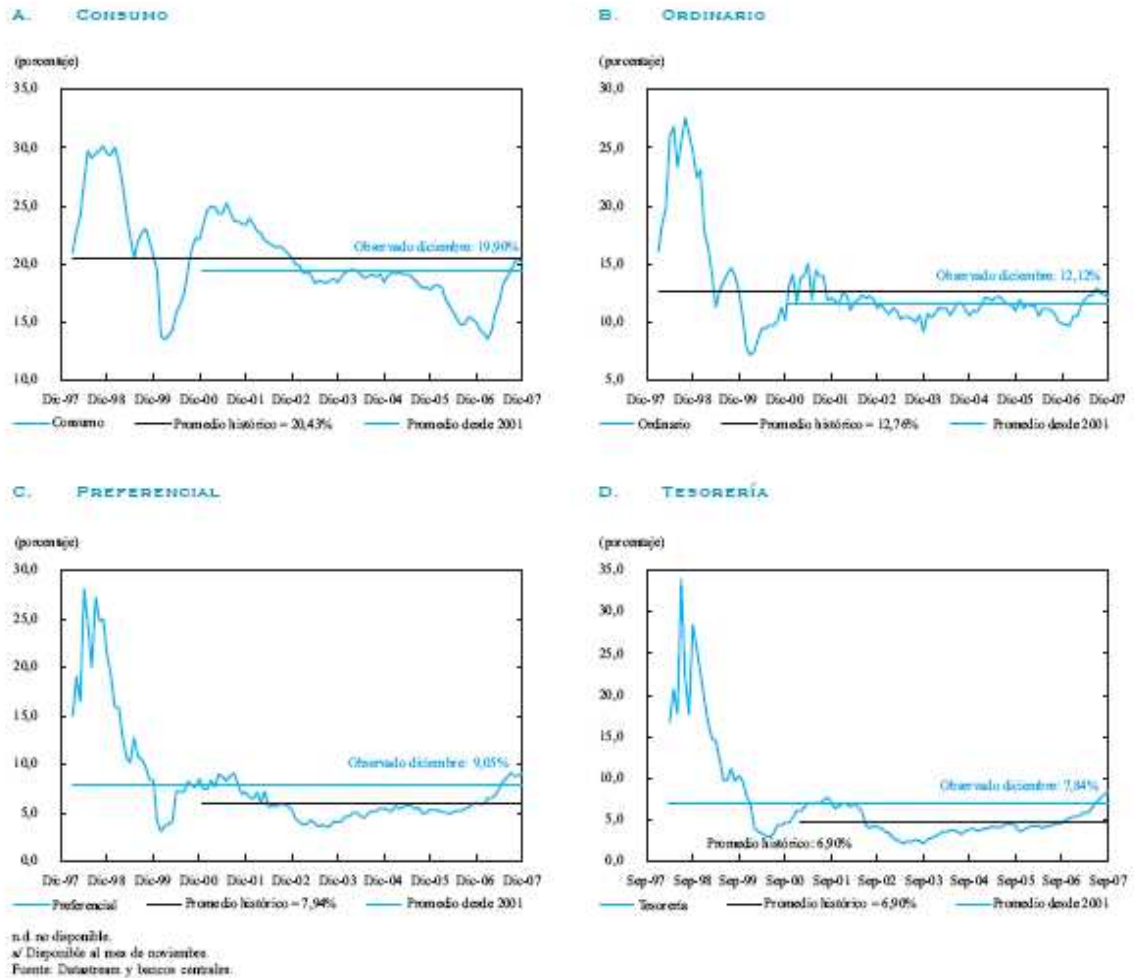
Gráfica 6. Tasa de Interés

	Nominales						
	Abr-06	Dic-06	Sep-07	Dic-07	Variación		
					Mensual	Trimestral	abr-06 a dic-07
Tasas de captación							
Ahorro ordinario	3,60	3,92	4,93	4,98	(0,08)	0,05	1,38
CDT	6,15	6,98	9,05	9,12	(0,11)	0,08	2,97
DTF	5,93	6,75	8,89	8,98	0,30	0,09	3,05
Tasas de colocación							
Tasa de colocación del BR	12,94	13,04	16,84	16,61	(0,21)	(0,23)	3,67
Consumo	21,14	19,57	24,34	25,21	(0,58)	0,88	4,08
Ordinario	15,36	14,24	17,63	17,08	(0,20)	(0,55)	1,72
Hipotecaria	13,88	13,02	15,61	15,60	(0,02)	(0,01)	1,72
Preferencial	8,75	10,22	13,68	13,88	0,23	0,20	5,15
Tarjeta	24,01	21,94	27,31	30,23	0,26	2,92	6,22
Tesorería	7,68	9,58	12,76	12,62	0,26	(0,14)	4,94
TIB	5,89	7,36	9,25	9,35	0,15	0,10	3,46
Subasta de expansión	6,00	7,36	9,25	9,50	0,19	0,25	3,50
Tasa de usura	25,13	22,61	28,51	31,89	0,00	3,38	6,77
	Reales						
	Abr-06	Dic-06	Sep-07	Dic-07	Variación		
					Mensual	Trimestral	abr-06 a dic-07
Tasas de captación							
Ahorro ordinario	0,07	(0,03)	0,78	0,53	(0,15)	(0,26)	0,45
CDT	2,54	2,92	4,73	4,50	(0,16)	(0,24)	1,96
DTF	2,32	2,70	4,58	4,35	0,23	(0,23)	2,03
Tasas de colocación							
Tasa de colocación del BR	9,09	8,75	12,22	11,66	(0,26)	(0,56)	2,57
Consumo	17,01	15,03	19,42	19,90	(0,62)	0,48	2,89
Ordinario	11,44	9,91	12,98	12,12	(0,26)	(0,86)	0,68
Hipotecaria	10,01	8,72	11,04	10,70	(0,08)	(0,34)	0,69
Preferencial	5,02	6,04	9,18	9,05	0,16	(0,13)	4,03
Tarjeta	19,79	17,31	22,28	24,71	0,19	2,44	4,92
Tesorería	4,02	5,41	8,30	7,84	0,19	(0,46)	3,83
TIB	2,28	3,29	4,93	4,71	0,09	(0,22)	2,43
Subasta de expansión	2,39	3,28	4,93	4,86	0,12	(0,07)	2,47
Tasa de usura	20,86	17,95	23,43	26,30	(0,07)	2,87	5,43

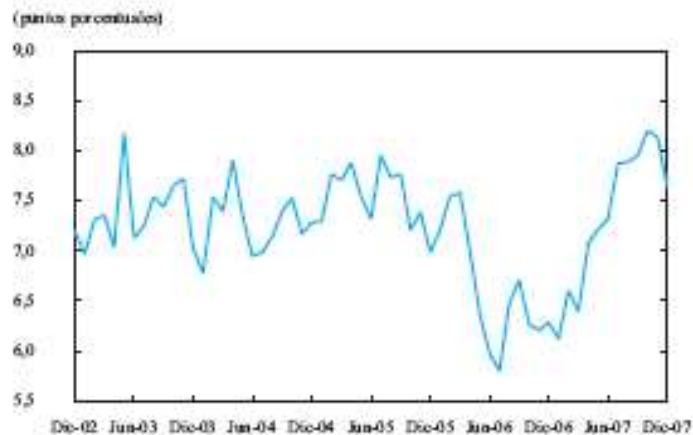
Fuente : Banco de la República

²² Banco de la República. Series Estadísticas, Tasas de Interés.

Gráfica 7. Tabulación Tasa de Interés Reales



Gráfica 8. Margen de las tasas de intere activa y pasiva : Tasa de Colocación Total (BR) Menos DTF



Fuente : Banco de la República

2.1.6 Mercado bursátil. Guardando una alta correlación con el comportamiento del dólar y, desde luego, con la percepción de riesgo país, los títulos de deuda pública TES, principal activo de las inversiones de entidades financieras del país, tuvieron un comportamiento volátil que fue revertido sólo en el tercer y cuarto trimestre del año, siendo los títulos de corto y mediano plazo los más afectados. Sin embargo, la recuperación se ha dado a un menor ritmo, jalonada por el despeje en las expectativas sobre nuevas alzas en las tasa de interés de Estados Unidos y por el buen desempeño económico de la región, especialmente de Colombia, que ha disminuido los indicadores de riesgo país de manera significativa.

Para los inversionistas del mercado bursátil fue un año igualmente volátil en el tema accionario. Hacia finales del año 2005 ya se pronosticaban descensos vertiginosos por sobrevaloración de algunas acciones. De esta manera, cuando aparecieron los nubarrones del mercado de capitales (riesgo país) y la incertidumbre por la política monetaria estadounidense, el índice general de la Bolsa de Colombia cayó en tan solo dos meses, abril a junio, un 30,94% y, al igual que el mercado de los TES, se requirieron aproximadamente cuatro meses para revertir el efecto. Para el segundo trimestre la valoración del IGBC alcanzó el 46%.

Estas situaciones de volatilidad en el mercado de capitales, conjugada con el favorable comportamiento económico interno en materia de consumo, ha llevado a que las entidades financieras hagan una recomposición de sus activos disminuyendo inversiones y aumentando cartera de crédito. Sin embargo, las volatilidades afectaron considerablemente los balances de los bancos, lo que ocasionó a la postre una disminución en el nivel de utilidades de los mismos.²³

Al realizar un análisis comparativo de los múltiplos actuales de la Bolsa de Valores de Colombia, frente a otras plazas bursátiles en la región se observa lo siguiente: Desde el punto de vista de la relación Precio de Mercado sobre Valor en Libros, el IGBC se compara favorablemente frente a otros índices bursátiles producto del errático comportamiento registrado a lo largo del año. En este sentido, el mercado local puede ser definido como atractivo para aquellos participantes cuyas perspectivas de rentabilidad están fundamentadas en la valorización del precio del activo, y para quienes un PVL en promedio de 1.1 suena razonable. Por su parte, la relación Precio – Ganancia presenta un comportamiento diferente. Las utilidades netas sujetas a distribución parecen ser muy pequeñas frente al precio promedio al que son transadas las acciones en el mercado. Al cierre del tercer trimestre de 2007, el IGBC registra un RPG de 18,3 veces (nivel comparativamente superior al de los mercados de la región), resulta muy inferior al observado por índices como el Shanghai Index o el IGBVL. Quizá el caso del Bovespa resulta el más interesante, en la medida que éste se ubica en niveles similares al IGBC, pero luego de haber alcanzado máximos históricos al cierre del tercer trimestre de 2007, rompiendo el nivel de los 61.000 puntos.

Para concluir, un potencial de valorización de 33% a finales de 2008 puede sonar optimista, dado el rezago que registra el índice en este momento. Sin embargo, las perspectivas que ofrece la entrada de nuevos participantes al mercado tales como Ecopetrol, y un número considerable de nuevos inversionistas, aunado a las favorables

²³ CONFECOOP 2006, Junio 2006 p 40 – 41.

condiciones macroeconómicas y corporativas, apuntan a que tal estimación puede resultar moderada en un escenario de estabilidad internacional.²⁴

2.1.7 Exportaciones. Colombia cerró el 2006 con un incremento en el total exportado del 15,1%, pasando de U\$21.190 millones a U\$24.391 millones. Esta dinámica, aunque positiva, resultó ser inferior a la presentada un año atrás cuando las exportaciones totales crecieron a un ritmo anual del 26.22%.

El 48.42% correspondió a las exportaciones tradicionales (café, carbón, petróleo y sus derivados y ferroníquel) las cuales crecieron a un ritmo anual del 13,9%. Las exportaciones no tradicionales que representan el 51,58% del total exportado crecieron el 16,2%.

El 60,2% de las exportaciones van dirigidas hacia los grupos comerciales con los cuales Colombia mantiene relaciones de comercio exterior. Son los países de la Asociación Latinoamericana de Integración, hacia los que se dirigen la mayoría de las exportaciones con U\$5,828 millones, seguido por la unión Europea U\$3.335 millones, el G-3 U\$3.283 millones, la Comunidad Andina US\$1.988 millones y el Mercosur US\$250 millones.

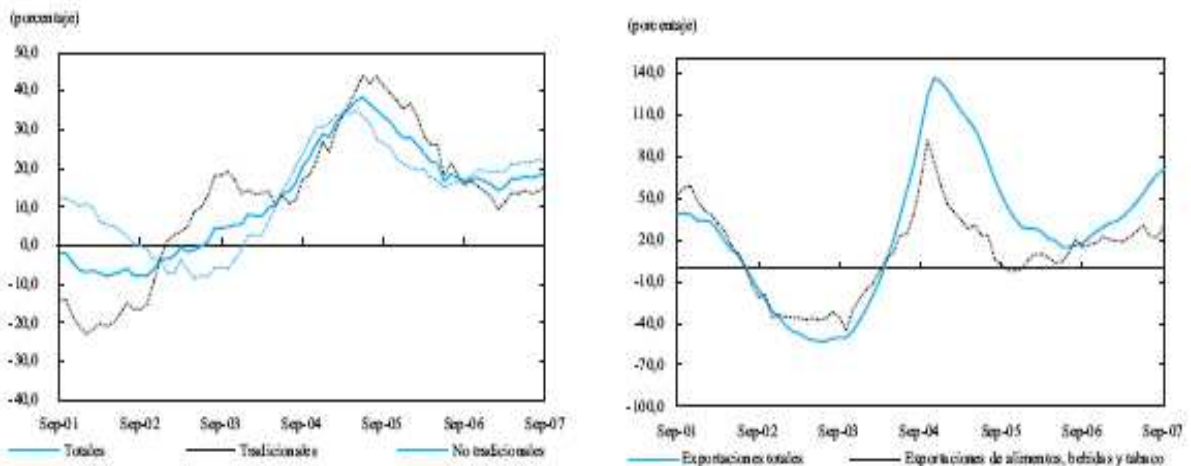
Cabe resaltar el descenso en el volumen de exportaciones hacia la Comunidad Andina (-4,6%). Este resultado está jalonado por la disminución del 6,6% de las exportaciones destinadas a Ecuador, y las destinadas a Perú que disminuyeron un 2,5%.

Las exportaciones hacia los Estados Unidos, principal socio comercial, se incrementaron en un 13,8%, por debajo del incremento en 2005 que alcanzó el 28,26%. Con Venezuela el incremento en las exportaciones conservó su comportamiento reciente con un crecimiento anual del 28,8%.²⁵

²⁴ [http://investigaciones.bancolombia.com/invEconomicas/\(vlqm2eatvady5i34mgobwbr4\)/Informes/Informe.aspx?C=B&td=26](http://investigaciones.bancolombia.com/invEconomicas/(vlqm2eatvady5i34mgobwbr4)/Informes/Informe.aspx?C=B&td=26)

²⁵ CONFECOOP 2006, Junio 2007 p 41.

Gráfica 9. Exportaciones



Fuente: DANE

2.1.8 Tratado de Libre Comercio. Desde el 2005 la Confederación de Cooperativas CONFECOP empezó a realizar una serie de estudios y actividades sobre los procesos de integración y su impacto en el sector cooperativo, analizando los posibles riesgos o amenazas que pueden derivar del TLC, se hicieron sugerencias a las cooperativas sobre la realización en frentes como el fortalecimiento local y regional, la reorientación de su misión, visión y objetivos institucionales, estrategias de competitividad, el impulso a una real y efectiva integración económica, generación de estructuras de servicios financieros cooperativos, procesos de fusiones e incorporaciones, incursión en nuevas actividades, modernización de la infraestructura tecnológica, asociación con centros de investigación y desarrollo, impulso al modelo de cooperación como herramientas para la productividad y la competitividad, promoción de procesos de asociatividad y cooperativización empresarial, globalización de actividades con cooperativas transnacionales, entre otras acciones.²⁶

En un TLC con los países de la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC/EFTA por sus siglas en inglés): Suiza, Noruega, Islandia y Liechtenstein. Como es sabido, los países de la AELC se caracterizan principalmente por su alto poder adquisitivo, de lo que se deriva uno de los objetivos y metas primordiales del tratado, fortalecer el acceso de nuestras exportaciones con mayor valor agregado, además de incentivar la inversión directa. Actualmente se espera que al finalizar marzo de 2008 finalice la negociación, con lo que estaría entrando en vigencia a comienzos de 2009, lo que proporcionaría acceso preferencial garantizado a los bienes industriales colombianos. En general, se puede decir que el tratado en una primera instancia abriría un espectro de oportunidades para empresas extranjeras que quieran invertir en el país, para luego exportar sus productos a los mercados EFTA y en un segundo plano pero de igual trascendencia, establecería un alto nivel de cooperación y coordinación entre las respectivas autoridades de competencia

²⁶ CONFECOOP 2006, Junio 2007 p 116.

y las de los países EFTA, para lograr una aplicación efectiva de las normas de libre comercio²⁷

2.1.9 Margen de Solvencia. Representa la capacidad financiera de una entidad para afrontar situaciones adversas que produzcan pérdidas que tengan el efecto de reducir su capital. El capital es la defensa contra la quiebra. El margen de solvencia no solo informa el respaldo de la entidad, sino su capacidad de crecimiento. Se debe evaluar la capacidad de aumento patrimonial que tiene la entidad ya sea vía aportes y/o excedentes. Las cooperativas se encuentran sujetas a márgenes mínimos de solvencia según el tamaño de su patrimonio: 9%, 12%, 20% y 30%.²⁸

2.1.10 Rendimiento Financiero. Es el margen que deja la operación del negocio. Es la esencia de la actividad; cuanto dejan los recursos en la labor de la intermediación. Como mínimo los ingresos que genera la operación deben cubrir los gastos derivados y absorber las provisiones. Si la operación no deja excedente se cuestiona la existencia de la actividad desarrollada, pues se está perdiendo valor.²⁹

En síntesis, las proyecciones macroeconómicas de analistas locales y externos, avalados por el Banco de la República son:

Gráfica 10. Proyecciones para 2008

	Crecimiento del PIB real (%)	Inflación IPC (%)	Tasa de cambio nominal fin de	DTF nominal (%)	Déficit fiscal (% del PIB)	Tasa de desempleo, trece ciudades (%)
Analistas locales						
Alianza Valores	4,8	4,6	1.969	8,9	1,5	13,5
Anif	5,5	4,4	n.d.	n.d.	1,4	n.d.
Banco de Bogotá	5,5	5,0	2.100	8,8	0,5	10,0
Banco Santander	5,3	4,6	2.115	8,0	1,4	10,1
Bancolombia-Suvalor	5,6	4,4	2.078	8,8	1,4	n.d.
BBVA Colombia	5,4	4,5	2.215	9,5	1,4	n.d.
Corficolombiana-Corfivalle	5,6	4,4	2.078	8,8	1,4	n.d.
Corredores Asociados	5,0	4,2	2.150	8,4	1,5	10,5
Correval	5,0	4,6	2.055	8,8	1,4	n.d.
Fedesarrollo	5,7	4,2	2.115	n.d.	1,4	n.d.
Promedio	5,3	4,5	2.097	8,7	1,3	11,0
Analistas externos						
Bear Stearns	5,7	4,3	2.000	9,1	1,0	9,0
Citi Bank	5,3	4,8	2.000	9,5	3,5	11,0
CS First Boston	5,0	4,5	2.250	n.d.	1,6	n.d.
Deutsche Bank	5,5	4,2	2.231	n.d.	0,8	n.d.
Goldman Sachs	4,9	4,4	2.120	n.d.	1,4	n.d.
Promedio	5,3	4,4	2.120	9,3	1,7	10,0

n.d. no disponible.

Fuente: Banco de la República con base en información suministrada vía electrónica.

Fuente: Banco de la República

²⁷ Proyecciones macroeconómicas Grupo Bancolombia.

²⁸ www.fogacoop.gov.co Boletín Jurídico No. 20 diciembre 2007.

²⁹ Ibidem.

Gráfica 11. Proyecciones para 2009

	Crecimiento del PIB real (%)	Inflación IPC (%)	Tasa de cambio nominal fin de
Analistas locales			
Alianza Valores	n.d.	n.d.	n.d.
Anif	n.d.	n.d.	n.d.
Banco de Bogotá	4,5	4,5	2.200
Banco Santander	5,0	4,2	2.200
Bancolombia-Suvalor	5,0	3,5	2.036
BBVA Colombia	4,5	4,1	2.289
Corficolombiana-Corfivalle	5,0	3,5	2.036
Corredores Asociados	5,5	4,0	2.300
Correval	5,0	4,0	n.d.
Fedesarrollo	5,1	3,7	2.194
Promedio	5,0	3,9	2.179
Analistas externos			
Bear Stearns	5,0	4,0	2.050
Citi Bank	n.d.	n.d.	n.d.
CS First Boston	4,5	4,0	2.320
Deutsche Bank	5,3	3,7	2.303
Goldman Sachs	4,6	4,0	2.200
Promedio	4,9	3,9	2.218

Fuente: Banco de la República

Gráfica 12. Resume de Proyecciones Macroeconómicas 2007 – 2008

Cifras proyectadas:	2006	2007 py	2008 py	2009 py	2010 py	2011 py	2012 py
Precios al consumidor (IPC) (variación Anual)	4,48%	5,12%	4,38%	3,54%	3,44%	3,24%	3,08%
Precios al Productor (IPP) (variación Anual)	5,55%	-0,12%	3,19%	3,03%	3,16%	2,50%	2,57%
PIB (variación Anual)	6,80%	6,70%	5,60%	5,00%	4,70%	4,50%	4,50%
Déficit GNC (%PIB)	4,10%	2,80%	2,80%	3,00%	3,50%	3,50%	3,50%
Déficit cuenta corriente (%PIB)	2,30%	3,40%	3,10%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%
Devaluación (Fin de Año)	-1,99%	-8,08%	0,97%	-2,00%	4,00%	2,00%	-2,00%
Devaluación (Promedio Anual)	1,63%	-12,63%	2,18%	2,00%	3,00%	1,50%	-3,00%
Precio del Dólar (\$, fin de año)	2.239	2.058	2.078	2.036	2.118	2.160	2.117
Precio del Dólar (\$, promedio anual)	2.359	2.056	2.101	2.143	2.207	2.240	2.173
Euro (US\$/EUR, fin de año, rango)	1,32	1,42	1,36	1,28	1,30	1,26	1,25
Tasa de interés (DTP) (E.A. fin de año)	6,82%	9,09%	8,78%	7,99%	7,09%	6,25%	5,49%
Tasa de interés (DTP) (Promedio anual)	6,25%	8,05%	9,12%	8,35%	7,41%	6,59%	5,79%
Tasa de referencia BR (Fin de año)	7,50%	9,50%	8,75%	8,00%	7,00%	6,25%	6,25%
Fed Funds Target Rate (fin de año)	5,25%	4,50%	4,25%	3,00%	2,00%	2,00%	3,50%
Precios al consumidor (IPC) (EE.UU.)	2,50%	2,10%	1,90%	1,80%	1,95%	2,10%	2,00%
PIB EE.UU. (variación Anual)	3,30%	2,10%	2,40%	2,70%	2,80%	2,50%	3,00%
Tasa de referencia BCE (fin de año)	3,50%	4,00%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%
Precios al consumidor (IPC) (Eurozona)	1,90%	2,10%	2,20%	1,94%	1,89%	1,85%	1,50%
PIB Eurozona (variación Anual)	2,84%	2,40%	2,20%	2,00%	2,20%	2,40%	2,70%
Tasa de referencia BoJ (fin de año)	0,25%	0,50%	1,25%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%
Precios al consumidor (IPC) (Japón)	0,30%	0,80%	0,90%	-0,10%	0,40%	0,60%	0,90%
PIB Japón (variación Anual)	2,16%	2,00%	2,10%	2,00%	2,40%	3,00%	3,00%

Fuente: Bancolombia

2.2 FACTORES COMPETITIVO

El factor competitivo es evaluado desde la perspectiva de Michael Porter el modelo de las cinco fuerzas, las cuales se enumera a continuación:

1. La rivalidad entre las empresas que compiten
2. La entrada potencial de competidores nuevos
3. El desarrollo potencial de productos sustitutos
4. El poder de negociación de los proveedores
5. El poder de negociación de los clientes

2.2.1 La rivalidad entre las empresas que compiten. La más poderosa de las cinco fuerzas. En la provincia los servicios financieros se ven enfrentados debido a la existencia de catorce entidades prestadoras de estos servicios en el municipio de San Gil, más las sucursales que se encuentran en funcionamiento en los otros municipios de la provincia de Guantán, en total son treinta y nueve (39) entidades financieras.³⁰

2.2.2 La entrada potencial de competidores nuevos. Siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria particular sin gran dificultad, aumenta la intensidad de la competencia entre las entidades del sector. Aun cuando existen infinidad de barreras de entrada, siempre hay empresas financieras que pueden lograr su entrada en el mercado de interés de COOMULTAGRO.

Actualmente las alianzas estratégicas han permitido las fusiones de bancos, corporaciones, compañías de financiamiento; las cuales han permitido el fortalecimiento de los grandes grupos financieros del país y el resultado se refleja en la disminución de establecimientos al pasar de 108 entidades bancarias a 20 que regulan el sistema financiero en Colombia.³¹

2.2.3 El poder de negociación de los proveedores. Este poder afecta la intensidad de la competencia. Existe una cantidad considerable de proveedores para los productos requeridos por las empresas financieras de la zona, especialmente por COOMULTAGRO, tales como insumos de papelería, tecnología, y comunicaciones como las más importantes.

- **Tecnología:** En el sector financiero es de suma importancia implementar tecnología de punta que permite ofrecer servicios a nivel nacional e internacional en el menor tiempo y a bajo costo para satisfacer las exigencias del cliente. Actualmente todas las entidades bancarias de la provincia Guantán se encuentra con tecnología avanzada. Así mismo las entidades cooperativas tratan de estar a la par con estas, toda vez que es la principal fuente de efectividad en sus procesos y de competitividad. Existen proveedores diferentes para cada entidad. Casi todos ubicados en ciudades capitales como Bucaramanga, Bogotá y Medellín.
- **Comunicaciones:** Todas las entidades del sector financiero de la provincia y en especial del municipio de San Gil, se encuentran comunicadas en línea con sus agencias homologas en otros sitios del país y con la respectiva dirección general de

³⁰ Directorio Telefónico Provincia Guantán año 2007.

³¹ Diario La República, Sección Finanzas, 5 de mayo del año 2007.

cada una. Se observa total dependencia del óptimo funcionamiento de los canales de comunicación LAN y WAN en las entidades, por lo tanto la dependencia con respecto a un excelente proveedor de comunicaciones es alta. En la región el intercomunicador y enrutador de tecnologías de comunicación es TELECOM, a través de sus antenas. La prestación del servicio como tal de comunicaciones se realiza por out sourcing con empresas privadas encargadas de ofrecer el servicio de enrutamiento de datos y demás servicios de comunicaciones.

- **Papelería:** Por obvias razones, se sabe que los soportes de las transacciones realizadas en una entidad financiera, son los medios escritos, de hecho son la base de la contabilidad en cada entidad. Los bancos son provistos por sus casas matrices o direcciones generales de la papelería necesaria para su funcionamiento, por lo tanto, no tiene dependencia de los proveedores de la zona. Las cooperativas ubicadas en la zona de influencia de COOMULTAGRO, si tienen dependencia directa de los proveedores de papelería tanto blanca como preimpresa de la región. Se tiene especial cuidado en la contratación y por efectos de competencia, los proveedores mantienen precios estándares en sus productos ofrecidos. La alza en los precios se determina por las políticas inflacionarias del gobierno nacional. En la zona no existe especulación de precios.

2.2.4 El poder de negociación de los clientes. Cuando los clientes están muy concentrados, son muchos o adquieren grandes volúmenes de productos financieros, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de COOMULTAGRO. Se analizan algunos factores que inciden en el poder de negociación de los clientes con el mercado financiero en la zona.

- **Atención al cliente:** El factor principal para que una entidad financiera se posicione y permanezca en el mercado es su preocupación por prestar a sus clientes una excelente atención. Tanto los bancos como las cooperativas de la zona de influencia de COOMULTAGRO, ofrecen una excelente atención al cliente, con prontitud de respuesta, hasta donde su tecnología y políticas internas lo permitan. Es decir es un factor altamente competitivo al momento de valorar su influencia.
- **Tasas de interés:** Son reguladas por la Superintendencia Financiera de Colombia. La tasa pasiva es la que se paga por el servicio de ahorros y la tasa activa es la que se cobra por el servicio de crédito. Ninguna entidad puede cobrar tasas de interés por encima de la usura. Por lo tanto es un factor que se encuentra en un rango de competencia regulada. Sin embargo algunas entidades financieras de la zona, ofrecen mejores tasas o tasas más premios a sus ahorradores de acuerdo al monto que coloquen y al tiempo que dejen esos recursos. La caza de clientes se da sobretodo en este espacio o factor. Los clientes no se fidelizan a una sola entidad financiera, se van donde le ofrecen mejor tasa de colocación para sus recursos o interés más bajo para el crédito que necesita. Hoy día los clientes del sector financiero, van con calculadora en mano a negociar con las entidades. Por lo tanto en todas existe capacidad de negociación y de compra de cartera de manera agresiva.
- **Confianza:** Es un factor de suma importancia en el Sistema Financiero, de la confianza depende que una entidad pueda competir en la captación de ahorros. El

factor confianza esta altamente relacionado con el cumplimiento de normas impuestas por los entes de control y vigilancia. Algunas entidades de la zona gozan de mayor confianza por parte de los clientes que otras. En el sector cooperativo, existía un estigma elaborado por COPCENTRAL LTDA y su desplome financiero, lo cual generó en cierta medida desconfianza en el sector cooperativo. Afortunadamente para el sector, Coopcentral se ha ido recuperando a pasos agigantados, lo cual ha devuelto la confianza y ha generado altas expectativas en las entidades del sector solidario.

- **Publicidad:** Es el medio que permite a las entidades del sector financiero darse a conocer y posicionarse en un mercado altamente competitivo. La publicidad es una inversión que genera confianza, conocimiento y expansión de los servicios. Las entidades cooperativas y financieras de la zona utilizan publicidad escrita, gráfica, hablada y visual. *Escrita* en volantes, plegables y portafolios, *gráfica* en afiches, pendones, dummies, avisos publicitarios, *hablada* en cuñas radiales y *visual* en videos institucionales, y pautas publicitarias en televisión local y nacional.

2.2.5 El desarrollo potencial de productos sustitutos. Para el caso particular, los productos sustitutos son los que la competencia ofrece y que desfidelizan a los clientes de COMULTAGRO. En tal virtud se tiene que la banca, es decir las entidades financieras vigiladas por la Superintendencia Financiera ubicadas en la provincia Guantánamo, tienen un portafolio de productos financieros más robusto tanto en materia de ahorros como en materia de créditos. El sector cooperativo entra en desventaja por cuanto por regulación nacional, no puede ofrecer algunos productos tales como CDT's. Sin embargo la banca entra en desventaja con el sector cooperativo en los altos costos que representa para el cliente adquirir sus productos. Ejemplo: la cuota de manejo de las cuentas de ahorro, las tarjetas débito y crédito, sus cuotas de manejo son altas. Así mismo las libretas o talonarios para efectuar retiros de las cuentas de ahorros. De otra parte, los productos entre sectores, ejemplo el cooperativo, son similares en características y en beneficios para el cliente. La diferencia la marca entre una entidad y otra el convencimiento que se tenga al cliente con respecto a la marca.

Los clientes del sector financiero exigen servicios eficientes y eficaces, por este motivo las entidades del sector deben innovar su portafolio en forma permanente.

Tabla 1. Matriz del perfil competitivo

FACTORES CLAVES DEL EXITO	PONDERADO EMPRESARIAL	COOMULTAGRO		SECTOR COOPERATIVO		SECTOR BANCARIO	
Rivalidad entre las empresas que compiten	0.20	3	0.6	4	0.8	4	0.8
Entrada potencial de competidores nuevos	0.20	3	0.6	3	0.6	2	0.4
Desarrollo potencial de productos sustitutos	0.20	3	0.6	3	0.6	4	0.8
Poder de negociación de los proveedores	0.20	2	0.4	2	0.4	3	0.6
Poder de negociación de los clientes	0.20	3	0.6	3	0.6	3	0.6
Total	1.00		2.8		3.0		3.2

Debilidad: 1

Baja debilidad: 2

Baja Fortaleza: 3

Fortaleza : 4

Promedio: $\frac{4+1}{2} = 2,5$

- **Análisis.** El sector bancario presenta mayor fortaleza en el manejo de la rivalidad de las empresas que compiten, por cuanto tienen mayor apalancamiento en publicidad, en recursos económicos para negociar tasas, planes y premios. Así mismo su portafolio de productos se encuentra más robusto y su promoción es mayor, lo que permite un mayor manejo de su marca en el punto de recordación de los clientes.

El sector cooperativo tiene mayor fortaleza en cuanto a que dadas las condiciones de la normatividad vigente para las cooperativas vigiladas por la Supersolidaria, la ley 454 normatiza el monto mínimo bajo el cual podrán constituirse o aparecer nuevas cooperativas. La plaza como tal, ya tiene presencia de todas las cooperativas importantes de la zona, por lo tanto no existe el riesgo de que penetren nuevas cooperativas al mercado. El riesgo existe es con el sector bancario.

COOMULTAGRO presenta un comportamiento equilibrado por encima de la media con respecto a la competencia, sin embargo está en desventaja competitiva, principalmente porque las demás entidades cooperativas y financieras de mayor tamaño, poseen más recursos en su presupuesto para financiar publicidad y promoción, por lo tanto su fortaleza en el manejo de la rivalidad es moderada.

A manera de información, se visualiza en el siguiente cuadro, el portafolio de servicios de las cooperativas de ahorro y crédito de la provincia.

Tabla 2. Comparativo de los servicios que ofrece las cooperativas de ahorro y crédito

ENTIDAD	SERVICIO																	
	AHORRO ORDINARIO	AHORRO DIARIO	AHORRO JUVENIL	AHORRO CONTRACTUAL	CUENTA CENTRALZ	CDAT	CR. LIB-INVERSION	CRE. CONSUMO	CR. COMERCIO	CR. ESTUDIO	CR. MICROEMPRESA	CREDICHEQUE	CR. AGROPECUARIO	CUPO CREDITO	TARJETA DEBITO	SEG. VIDA	SEG.EXCEQUIAS	CONV. MEDICOS
COOMULTAGRO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X
COOMULDESA	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
COOPCENTRAL	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X			
COOPMUJER	X	X	X	X		X	X	X	X	X		X						
COOMULTAGRO	X	X	X	X	X	X	X	X		X						X	X	
COVIMAG							X	X		X								X
COOMULTRASAN	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X
COOP. VALLE	X	X	X			X	X	X	X	X			X			X	X	X
COMULSEB	X	X	X			X	X	X	X	X			X		X	X	X	X
COP. VILLANUEVA	X	X	X			X	X	X	X	X		X	X				X	
COP. PARAMO	X					X	X	X	X	X			X					

2.3 FACTORES SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICOS Y AMBIENTALES

Son muy importantes los aportes que el modelo cooperativo ofrece al país desde el punto de vista macroeconómico y de política social, ya que incrementa los niveles de empleo y bienestar, contribuye a una redistribución equitativa del ingreso, disminuye los niveles de pobreza y coadyuva a los procesos de la educación de la población. Todo lo anterior basado en una doctrina que ha demostrado a través de los tiempos que las cooperativas funcionan bajo cualquier corriente del pensamiento económico, satisfaciendo las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.

Las cifras consolidadas muestran que el sector cooperativo colombiano avanza en la consecución de un mayor posicionamiento tanto en la economía solidaria como en la economía nacional.

Al finalizar el 2006, dan cuenta de su existencia 6.462 cooperativas (76% de las empresas de economía solidaria del país), dedicadas a prestar sus servicios tanto a sus asociados como a la comunidad en general y ocupando diversos renglones del aparato productivo nacional, convirtiéndolo en un movimiento totalmente transparente desde el punto de vista económico y con una presencia que llega a las regiones más apartadas del país.

No hay duda que el sector cooperativo financiero es vital para la consecución de mayores y mejores indicadores de calidad de vida, además de ser el pulmón del aparato productivo del país, pero se hace necesario la incursión de personas en otros campos de la actividad económica cooperativa, que al igual que la financiera brindan beneficios para la población. Como reflexión sobre este aspecto, se puede afirmar que en la medida que el cooperativismo sea visto como una opción empresarial, el esquema asociativo de las personas naturales cambiará concentrándose en nuevas ramas de la actividad económica del país.

El número de empleados del sector cooperativo es de alrededor de 108.000 personas, lo que representa el 92% de los empleados de empresas de economía solidaria en el país. De esta cifra el 42% son hombres y el 58% son mujeres. Esta fuerza laboral se encuentra bajo el régimen y las leyes laborales (código sustantivo del trabajo).³²

Las variables socio demográficas que afectan el sector financiero son:

2.3.1 La inseguridad. Realizar transacciones financieras es un problema social que le exige a las entidades financieras mayor inversión en tecnología segura.

Conscientes de que la seguridad informática se fundamenta en la existencia de un conjunto de políticas que brinden instrucciones claras y sean el soporte de la alta gerencia y con el objetivo que estas sean una herramienta para la definición de los estándares y procesos internos de cada entidad, la asociación bancaria define las siguientes políticas:

- Personal
- Datos
- Software
- Hardware
- Instalaciones físicas
- Administración de seguridad

Todas las instituciones financieras colombianas, incluido el sector cooperativo con secciones de ahorro y crédito, deben cumplir con normas de seguridad mínimas para no poner en riesgo los recursos de sus ahorradores, ni sus instalaciones, ni la integridad de sus empleados, por tal razón en cada entidad existe un manual de normas de seguridad bancaria, que cobija los ítems anteriormente citados y propuestos por Asobancaria.

Se sabe que no es un problema resuelto en las instituciones financieras, pero todas tratan de seguir al pie de la letra los lineamientos dados.

Actualmente la inseguridad en mayor escala, según datos de la Asociación Bancaria de Colombia ASOBANCARIA, los delitos en contra de la seguridad del sector se dan

³² CONFECOOP. Revista Sector Cooperativo Colombiano. Junio 2007, p. 51 - 55.

principalmente en cajeros automáticos, cuando los ahorradores salen de las entidades bancarias, ese tipo de inseguridad es conocida como atraco o hurto. Otra inseguridad también presentada con algo de frecuencia, es la generada por el personal de la misma entidad, a través de fraudes y manipulación de información en sus sistemas, permeando la seguridad de la entidad, desde adentro, como enemigo silencioso. Un tercer delito de inseguridad dado en menor escala o esporádicamente es el atentado contra las instalaciones físicas de las entidades a través del taquillazo en horario regular o la perpetración a las instalaciones de la entidad financiera en momentos de soledad.

Los atentados contra el sistema financiero a través de software espía, no se da mucho en el medio, dado que los sistemas de seguridad sistematizada de las entidades, siempre están a la vanguardia con tecnología de punta.

COOMULTAGRO está inmersa en este riesgo, sin embargo está salvaguardada por cuanto aplica todas las políticas de seguridad recomendadas por la superintendencia solidaria.

2.3.2 La violencia. *“Colombia comparte muchos factores de riesgo de otros conflictos del siglo XX, tales como la proliferación de armamento en manos de ciudadanos, el crecimiento de lo militar, la pobreza y la inequidad en la distribución de la riqueza, los asaltos a civiles, y el poco valor que se da a los derechos humanos, especialmente a los derechos de los niños.*

Las consecuencias directas e indirectas de esta violencia seguían patrones universales: una alta tasa de muerte por homicidio, la destrucción de la infraestructura y de los servicios en zonas de conflicto, la falta de servicios para desplazados y refugiados, el trauma físico y psicológico de los combatientes jóvenes, la violación de los derechos humanos, el daño al desarrollo económico y al ambiente, y finalmente los costos de la sociedad por las pérdidas y gastos en salud, educación y desarrollo para suplir las extremas necesidades humanas. Sin embargo, Colombia tiene ahora el movimiento guerrillero más grande de las Américas, un inverosímil crecimiento de las unidades paramilitares desde la década de los ochenta, un aumento del flujo de armas de Estados Unidos a los militares colombianos, y un flujo de drogas de Colombia a otros puntos del norte. Nunca ha sido más evidente la necesidad de una reforma de la tierra, y, ciertamente la producción de droga, con su violencia resultante no puede ser atacada sin una reforma agraria. El juego entre drogas, paramilitarismo y fuerzas de las guerrillas, varía considerablemente en las diferentes regiones del país.

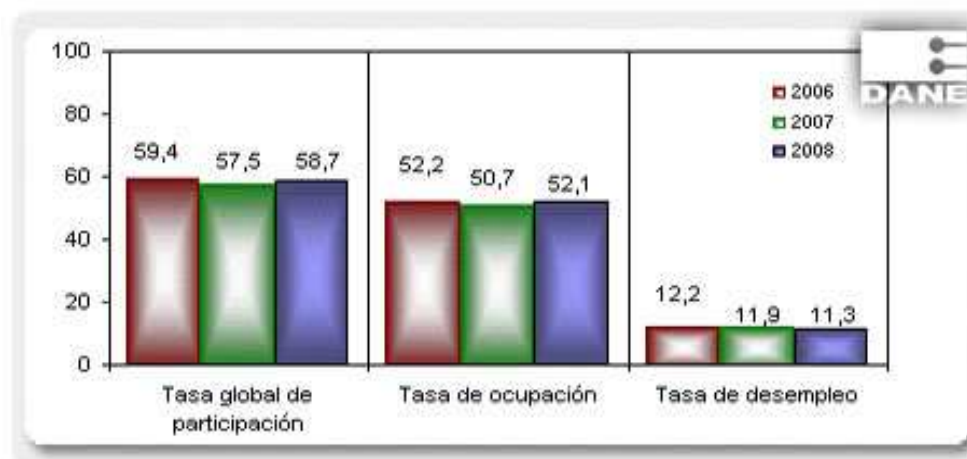
Los factores de riesgo y las condiciones importantes para Colombia, por consiguiente, deben extenderse más allá de los tradicionales factores de salud pública psicosociales relacionados con violencia, tales como la proliferación de armas.³³

2.3.3 El aumento de la población. Cada día es mayor en número de familias de estrato 1, 2, 3, factor que repercute negativamente para el sector financiero porque disminuye el poder adquisitivo y por supuesto la capacidad de ahorro y de pago para asumir créditos.

³³ http://guajiros.udea.edu.co/fnsp/revista/vol_18-2/08182.pdf

Para el 2.008 se prevé que el 58,7% de la población sea económicamente activa, pero de estas cifras, solamente el 52,1% lo es, el 11,3% se encuentra desempleada. La ciudad con la menor tasa de desempleo fue Bucaramanga con el 9.8%.

Gráfica 13. Tasa Participación, Ocupación y Desempleo



Fuente: DANE.

A continuación se observan algunos datos ofrecidos por el DANE con respecto a la población y su comportamiento, de acuerdo con el censo del 2005 y sus proyecciones por métodos estadísticos técnicos y avanzados:

Tabla 3. Comportamiento de la Población 2005, 2006, 2007 y 2008

Departamento	POBLACIÓN TOTAL			
	2005	2006	2007	2008
Santander	1.957.789	1.968.485	1.979.090	1.989.609
POBLACION CABECERA	1.426.021	1.440.375	1.454.162	1.467.590
POBLACION RESTO	531.768	528.110	524.928	522.019
POBLACION	POBLACIÓN TOTAL			
	2005	2006	2007	2008
San Gil	43.519	43.712	43.928	44.151
POBLACION CABECERA	37.087	37.480	37.876	38.264
POBLACION RESTO	6.432	6.232	6.052	5.887

Fuente: DANE.

Tanto la población del departamento de Santander, como la del municipio de San Gil, tiene una tendencia creciente, razón por la cual se concluye que existe crecimiento potencial del mercado objetivo para el sector financiero y cooperativo.

2.3.4 Índices de pobreza³⁴. Según la Misión para el Diseño de una Estrategia de Reducción de la pobreza y la Desigualdad (MERPD), iniciativa gubernamental apoyada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y el Ministerio de la Protección Social, la pobreza en Colombia cayó 11 puntos porcentuales entre 2002-2006, pasando del 56% al 45%, mientras que la pobreza extrema bajó diez puntos porcentuales para el mismo periodo, del 22% al 12%.

Así mismo, en términos reales, el ingreso promedio de los hogares ha crecido en cuatro años un 18,8%, al pasar de \$383.000,00 a \$455.000,00, lo que ha permitido disminuir los indicadores antes mencionados.

En las zonas urbanas el índice de pobreza disminuyó del 50,4% al 39,1% y en las zonas rurales del 70,1% al 62%. El índice de pobreza extrema en zonas urbanas pasó del 16,7% al 8,7% y en zonas rurales del 34,7% al 21,5%.

De las trece principales ciudades de Colombia es Bucaramanga la que registra los menores índices de pobreza y pobreza extrema con 23% y 2,29% respectivamente, y la que registra los mayores índices es Montería con el 46,4% y el 12,4%, respectivamente.

Este comportamiento favorable en materia de pobreza es atribuible según la misión al crecimiento económico constante, a una mejora en los ingresos de los más pobres y a los avances en política social.

El panorama económico presentado es favorable para seguir obteniendo niveles de crecimiento y estabilidad que benefician el ahorro, la inversión, el consumo, el comercio y la formación de capital. Sin embargo, es importante tener en cuenta que existen factores de riesgo sobre los cuales el país debe trabajar como la sostenibilidad de las finanzas públicas, el manejo adecuado de un buen nivel de reservas internacionales para cumplir con los compromisos externos, un control preventivo del tipo de cambio que podría afectar al sector exportador, el adecuado manejo de la política monetaria del Banco Central y el fortalecimiento del sistema financiero ante el crecimiento de la cartera de crédito. Desde luego, para el aparato productivo nacional el reto está en conseguir mayores niveles de productividad y competitividad que pueden hacer frente al comercio global.

Según estudios del Banco de la República, el país necesita crecimiento del PIB superior al 5% de manera constante, un superávit fiscal cercano al 2,3% del PIB y control estricto a las presiones inflacionarias.

El sector cooperativo y solidario ha obtenido resultados acordes a esta realidad económica nacional y es claro que en la medida que se fortalezca a través de la consolidación de sus empresas, apoyará la construcción de un país que no sólo crece, sino que además avanza hacia la disminución de la desigualdad, la inequidad, la exclusión, y en últimas hacia la falta de oportunidades para un mayor número de colombianos.³⁵

³⁴ CONFECOOP. Revista Sector Cooperativo Colombiano. Junio 2007, p. 42.

³⁵ CONFECOOP. Revista Sector Cooperativo Colombiano. Junio 2007, p. 43.

Indicadores sociales	Santander	País
Tasa de Desempleo* (Junio 2007)	9.3%	11.1%
Tasa de Subempleo*(Junio 2007)	24.3%	35.0%
Tasa de Alfabetismo 2005	91.1%	90.4%
Tasa Cobertura Educación Superior***	32.6%	24.0%
Índice de Pobreza Extrema**	2,2%	5,1%

*Fuente: DANE. Área Metropolitana de Bucaramanga. Medición 13 principales ciudades.

** Fuente: DNP. 2o trimestre 2006.

*** Fuente: SNIES. Tasa de Cobertura de 18 a 23 años - 2005.

2.3.5 Desempleo. *“Las tasas de desempleo en Colombia se reducen sin crear nuevos puestos de trabajo, porque el gobierno cambió la metodología para ocultar la realidad. En efecto, el desempleo ha venido reduciéndose debido a la caída en la tasa de participación y por la informalidad. En la economía colombiana, el sector informal es una consecuencia de la política económica cuyas consecuencias se agudizan por la globalización y por las medidas acordadas en el Consenso de Washington. La informalidad no es un problema local, es un fenómeno mundial evidente especialmente en África, Asia y América Latina, aunque últimamente es evidente en los países desarrollados. Hay un problema adicional asociado con la credibilidad de las cifras, porque además de los cambios de metodología, la información disponible presenta inconsistencias en comparación con otras cifras como la pobreza y seguridad social”.*³⁶

Tabla 4. Tasa de Desempleo nacional y 13 ciudades principales

Periodo	Nacional %	13 Ciudades
Enero 2007	13,80	12,90
Febrero 2007	12,70	12,80
Marzo 2007	12,00	12,60
Abril 2007	11,00	11,60
Mayo 2007	11,40	11,80
Junio 2007	11,71	14,70
Julio 2007	11,02	12,30
Agosto 2007	10,06	11,10
Septiembre 2007	10,07	11,00
Octubre 2007	10,00	10,70
Noviembre 2007	9,40	9,00
Diciembre 2007	9,90	10,30

Fuente: DANE

El indicador de empleo en el departamento de Santander según la cámara de comercio de Bucaramanga es el siguiente:

³⁶ www.emplenet.org.co. Mercado de trabajo, subempleo, informalidad y precarización del empleo.

Grafica 14. Ranking de los principales indicadores de empleo del AMB – 13 ciudades del País



Nota: Valores de las variables ordenadas de mayor a menor.

TS: Tasa de subempleo TD: Tasa de desempleo
 TO: Tasa de ocupación TGP: Tasa global de participación

Fuente: DANE.

2.3.6 Los programas de seguridad social. Mejoran la calidad de vida de los colombianos. Según la ley 863 de 2003 (Reforma Tributaria), para la exención del impuesto de renta, las cooperativas debieron invertir el 20% del total de sus excedentes de 2005 en programas de educación formal durante la vigencia 2006, recursos tomados de los fondos de educación y solidaridad.

De esta manera, 1.512 entidades cooperativas reportaron un total invertido de \$51.966 millones de pesos, recursos que fueron recibidos en 30 departamentos y 278 municipios³⁷.

Número de hombres y mujeres: Tanto hombres como mujeres constituyen nichos de mercado que generan demanda para el sector financiero.

Los indicadores de Salud y seguridad social en Santander se visualizan a continuación.

- **Tasa de Mortalidad Infantil:** Cociente entre el número de muertes de niños y niñas menores de un año en un determinado año y el número de nacidos vivos en el mismo año expresado por 1.000 nacidos vivos, para un determinado país, territorio o área geográfica, según el reporte de la Autoridad Sanitaria Nacional. Este indicador incluye tres indicadores de mortalidad igualmente importantes: a) Tasa de mortalidad neonatal temprana, en el cual el numerador lo constituyen las muertes hasta el día 7 después del nacimiento inclusive; b) Tasa de mortalidad neonatal tardía, en la que el numerador lo constituyen las muertes entre el día 8 y 28 después del nacimiento inclusive y la c) Tasa de mortalidad pos neonatal, en la que el numerador lo constituyen las muertes entre el día 29 y 365 después del nacimiento inclusive. La tasa de mortalidad infantil en forma global se considera un indicador de la calidad de la atención en salud.³⁸

³⁷ CONFECOOP. Revista Sector Cooperativo Colombiano. Junio 2007, p. 73.

³⁸ www.banrep.gov.co

- **Años Potenciales de Vida Perdidos (APVP):** Son una medida de impacto relativo de las enfermedades y los problemas de salud de la sociedad, que ilustran sobre las pérdidas que sufre la sociedad como consecuencia de la muerte de personas jóvenes o de fallecimientos prematuros. El supuesto en que se basan los APVP es que cuanto más prematura es la muerte, mayor es la pérdida de vida. La cifra de APVP a consecuencia de una causa de muerte determinada en una población dada es la suma, en todas las personas que fallecen por esta causa, de los demás años que éstas habrían vivido si se hubieran cumplido las esperanzas de vida previstas (18). Dos poblaciones con fuerzas de mortalidad diferentes pueden producir un número absoluto de APVP similar si difieren en el tamaño de su población, por esa razón se utiliza el índice de APVP que es una medida relativa.

- **Tasas crudas y específicas de mortalidad:** La tasa cruda de mortalidad es la tasa de cambio medio anual en el número de defunciones en una población, para un determinado país, territorio o área geográfica, durante un periodo específico.

Expresa la razón entre el número de defunciones en una población durante un año específico y la población total a mitad de año, para el mismo año, usualmente multiplicada por 1.000. Las tasas específicas de mortalidad expresan la razón entre el número de defunciones por una causa determinada en una población durante un año específico y la población total a mitad del mismo año, usualmente multiplicada por 100.000.³⁹

- **Tasas generales y específicas de fecundidad:** La tasa general de fecundidad es la tasa de cambio medio anual en la fecundidad de una población, para un determinado país, territorio o área geográfica, durante un periodo específico.

Expresa la razón entre el número de nacidos vivos de madres de 15 a 44 años de edad durante un año dado y la población femenina de 15 a 44 años de edad a mitad de año, usualmente multiplicada por 1.000. Las tasas específicas de fecundidad expresan la misma razón pero en rangos de edad determinados de acuerdo con las necesidades de información, usualmente multiplicadas por 1.000.⁴⁰

- **Razón de Mortalidad Materna:** Cociente entre el número de muertes maternas en un determinado año y el número de nacidos vivos en el mismo año, expresado por 100.000 nacidos vivos, para un determinado país, territorio o área geográfica, según el reporte de la Autoridad Sanitaria Nacional. Muerte materna se define como la defunción de una mujer mientras está embarazada o dentro de los 42 días siguientes a la terminación de su embarazo, sea cual fuere la duración y sitio del embarazo, debida a complicaciones del embarazo, parto y puerperio (i.e., cualquier causa relacionada con o agravada por el embarazo mismo o su atención; principalmente códigos 630-676 de la CIE-9; códigos O00-O99, A34 de la CIE-10), pero no por causas accidentales o incidentales. Se considera también un indicador de la calidad de la atención en salud.⁴¹

³⁹ www.banrep.gov.co

⁴⁰ Ibidem

⁴¹ Ibidem

- **Tasa de Mortalidad Perinatal:** Indica la probabilidad de muertes fetales y de recién nacidos vivos que sobreviven brevemente. Expresa la relación entre el número de defunciones fetales (de 22 semanas y más de gestación) y neonatales tempranas (hasta 7 días de nacido) y el número de nacidos vivos más las muertes fetales en un período de tiempo y lugar determinados. Se usa la Razón de Mortalidad perinatal cuando en el denominador sólo se tienen en cuenta los nacidos vivos. Se considera también un indicador de la calidad de la atención en salud.⁴²

Tabla 5. Indicadores oferta de Servicios de Salud y Seguridad Social Santander 2006

COBERTURAS DE SERVICIOS DE SALUD		No.	%	
Atención prenatal 2005 (9)	Promedio de Visitas prenatales	5,7		
	Cobertura del Control Prenatal	29.147	96,9	
Atención del parto 2005 (9)	Partos institucionales +	31.983	95,4	
	Partos atendidos por*	Médico	31.939	95,2
		Enfermero	36	0,1
		Auxiliar de Enfermería	51	0,2
		Promotora	22	0,1
		Partera	810	2,4
		Otros	233	0,7
	Sin información	446	1,3	
Total Partos	33.537			
Total de camas hospitalarias en instituciones públicas de baja complejidad y Razón por 1.000 habitantes, 2005(10)		1.193	0,6	
Total de camas hospitalarias en instituciones públicas de mediana complejidad y Razón por 1.000 habitantes, 2005 (10)		358	0,2	
Total de camas hospitalarias en instituciones alta complejidad y Razón por 1.000 habitantes, 2005 (10)		543	0,3	
Total de camas hospitalarias en instituciones de Salud Mental y Razón por 1.000 habitantes, 2005 (10)		225	0,1	
Total de camas hospitalarias públicas y Razón por 1.000 habitantes, 2005 (10)		2.319	1,2	
Total de camas hospitalarias de IPS privadas		890	0,5	
Plazas para Medicina en Servicio Social Obligatorio (10)		212		
Plazas para Enfermería en Servicio Social Obligatorio (10)		68		
Plazas para Odontología en Servicio Social Obligatorio (10)		60		
Plazas para Bacteriología en Servicio Social Obligatorio (10)		43		
Número de establecimientos de atención en salud 2006 (10)	Hospitales	48		
	Clinicas	38		
	Unidades intermedias	2		
	Centros de Salud	102		
	Puestos de Salud	51		
	Laboratorios Clínicos	63		
RECURSOS HUMANOS EN SALUD (PROFESIONALES EGRESADOS DURANTE EL AÑO 2006) (11)				
Número de Médicos egresados por año		196		
Número de Enfermeros egresados por año		138		
Número de Bacteriólogos egresados por año		80		
Número de Fisioterapeutas egresados por año		94		
Número de Odontólogos egresados por año		42		
Número de profesionales de otras áreas de la salud egresados por año		85		
Número de profesionales especializados en salud (atención y administración) egresados por año		178		
VINCULACIÓN AL SISTEMA GENERAL DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD (12)				
Régimen de Afiliación	Porcentaje cobertura 2003	Porcentaje cobertura 2004	Porcentaje cobertura 2005	Porcentaje cobertura 2006
Afiliados a algún régimen de seguridad social en salud	61,8	80,0	86,4	88,0
Régimen Subsidiado	27,0	42,6	49,2	50,7
Régimen Contributivo	34,8	37,4	37,2	37,2
Número de Personas no afiliadas al SGSSS	38,2	20,0	13,6	12,0
Población Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: DANE

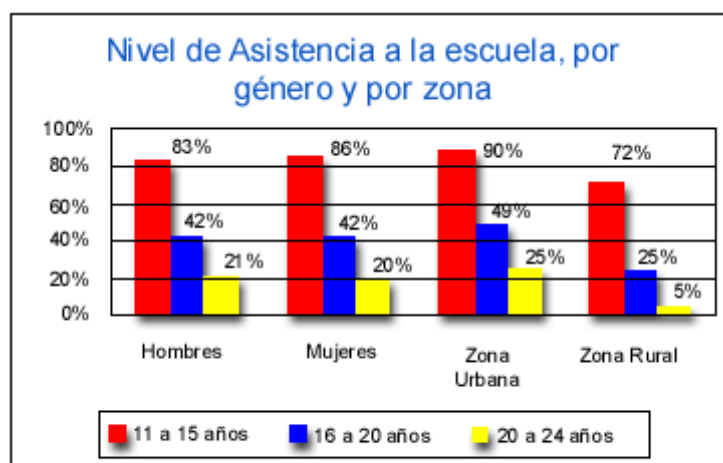
⁴² www.banrep.gov.co

2.3.7 Nivel de ingresos en el hogar. Es decisivo al analizar la capacidad de pago de los colombianos, ante el sector financiero. Como política del sector para medir la capacidad de pago con que cuenta una persona para endeudarse se aplican los siguientes porcentajes: 40% del valor de sus ingresos después de descontar cuotas por créditos ya comprometidos y 30% para empleados.

2.3.8 Grado promedio de escolaridad. “Para el año 2000 se estimó la Tasa Global de Analfabetismo en **8%** para hombres y **9%** para mujeres (Estado mundial de la Infancia 2000).

Esta situación es especialmente preocupante en el ámbito rural, donde la situación educativa está determinada por dos elementos críticos: las condiciones de pobreza de la población, en clara desventaja en cuanto a la calidad de vida y acceso a servicios públicos frente a la población urbana; de otro lado, la prevalencia de una situación crítica de la educación pública en Colombia en cuanto a los niveles de calidad que ofrece (deficiencias de contenidos, metodologías y gestión), teniendo en cuenta que en la oferta de servicios educativos en el sector rural predomina la educación oficial.

Grafica 15. Asistencia Escolar



Nota: Adaptado de: Encuesta Nacional de Demografía y Salud (PROFAMILIA, 2000 - Pag. 17)

Fuente: Profamilia

*“Según datos de la Encuesta Nacional de Demografía y Salud (PROFAMILIA 2000), el **84%** de los adolescentes entre 11 y 15 años asiste a la escuela, en comparación con el **42%** entre 16 y 20 años y el **20%** de 20 a 25 años. La población urbana entre los 18 y 24 años tiene una tasa de escolaridad del **32%**, mientras la población rural la tiene de **10.3%**, lo que significa que por cada 3 jóvenes escolarizados en la ciudad apenas hay un en el campo⁴³.*

⁴³ www.profamilia.gov.co, Encuesta Nacional de Demografía y Salud.

La Tasa Neta de Asistencia a la Escuela Primaria (niños de 7 a 11 años) es del 84% mientras la Tasa Neta de Asistencia a la Secundaria (niños de 12 a 17) es de 61% (60% para hombres y 62% para mujeres). La asistencia escolar, sin tener en cuenta si es primaria o secundaria, es de 95% para los niños de 7 a 11 años y de 74% para población entre 12 y 17 años.

*En los menores de 16 años, la asistencia a la escuela es mayor entre las mujeres; y en todos los grupos de edad, es mayor la urbana que la rural (PROFAMILIA 2000, pág. 17). En las últimas décadas Colombia ha incrementado la tasa de asistencia escolar; por ejemplo, en 1999 **9,3 de cada 10 niños** entre 7 y 11 años asistía a algún establecimiento educativo, esta proporción fue ligeramente mayor en mujeres y en la zona urbana”⁴⁴*

- *Educación formal.* Según la ley 863 de 2.003, para la exención del impuesto de renta las cooperativas debieron invertir el 20% de sus excedentes de 2005 en programas de educación formal durante la vigencia 2006, recursos tomados de los fondos de educación y solidaridad.⁴⁵

Los datos suministrados por la Dirección de Cobertura y Equidad del Ministerio de Educación Nacional, muestran que durante el año 2.006 fueron aprobados proyectos a través de 67 Secretarías de Educación por un monto de \$45.800.787.748 en 613 proyectos que fueron dirigidos a educación básica y media. Así mismo, a través de educación de Antioquia, Bello, Bogotá y Risaralda, se trabajaron cuatro líneas de proyecto dirigidas hacia la educación superior por un monto de \$5.481.871.205, con recursos de 30 cooperativas.

Así, el sector cooperativo ha realizado inversiones en programas de educación formal de la siguiente manera: año 2004 \$23.388 millones; año 2005 \$51.966 millones y el año 2006 \$77.256 millones, para una inversión total en tres años de \$152.610 millones. El 99,8% de los recursos fueron dirigidos a poblaciones de los estratos uno, dos y tres.

La cobertura fue de más de 350 municipios del país y el número de beneficiarios, según datos suministrados por el Ministerio de Educación, supera los 500.000 para la vigencia.

2.3.9 Cultura del ahorro.⁴⁶ El ahorro es la fuente de capital de bajo costo para la colocación de crédito.

El ahorro nace de un principio de superación del ser humano, de forjarse una mejor calidad de vida partiendo de la sabia distribución, regulación y cuidado de los bienes materiales que posee; de aceptar el reto de construir con sus propias manos y herramientas un mundo mejor a partir del buen manejo de todas las riquezas de las cuales la naturaleza lo ha dotado, lo que le da sentido a la acción de guardar en la que se

⁴⁵ CONFECOOP 2006. Junio 2006 p 60 - 61.

⁴⁶ www.woccu.org

puede tener una satisfacción de mayor alcance desde la interacción con otros, consigo mismo y con la comunidad, es un acto que no excluye en la medida en que cada persona con sus oportunidades de ingresos puede ahorrar. El ahorro es un sueño que se alimenta semanalmente. Allí no se habla de nivel adquisitivo, se habla de ser humano.

El ahorro es una práctica que reserva algo del gasto ordinario, es la acción a posteriori, el cumplimiento de un sueño que desde el aplazamiento de una satisfacción inmediata puede hacerse realidad, así se le da paso a la inmediatez individualista para construir acciones conjuntas. Se tiene una elección de un sujeto económico para el cumplimiento de proyectos a largo plazo, es una opción que le apuesta a la autogestión, a la autonomía, a la posibilidad de construir procesos socio-económicos con impacto e incidencia en sus comunidades.

La economía afecta directamente todas las esferas de una sociedad, por ello es de gran importancia el modo como se organiza y la concepción de ahorro e inversión que se tiene, ya que una economía que piensa en el bienestar de un colectivo, genera desarrollo en el ámbito tecnológico, social, de salud, de empleo, de educación, entre otros. Así una sociedad que propenda por una organización de sus pequeñas y grandes economías es una sociedad que planea y construye su futuro en pro de su mejoramiento.

Esta concepción tiene inmersa la propuesta de consumo responsable en la cual el ahorro implica una reflexión frente al consumismo desmedido, una inversión consciente que tiene en cuenta el beneficio de la comunidad en que se encuentra, el cuidado del ambiente, el derecho al trabajo, la buena y sana alimentación, la satisfacción de necesidades básicas antes que los implacables ofrecimientos del mercado, por lo tanto el manejo del dinero ahorrado también es una búsqueda por la construcción de tejido social desde las condiciones de cada persona, es un propósito donde confluyen la esfera pública y privada.

El ahorro como cultura es una actitud diferente frente a los modelos económicos, políticos y sociales, reflejado en las formas de pensar, actuar y ser en sociedad; es donde el proceso que se viene desarrollando con los niños, niñas y jóvenes aporta a la concepción de una sociedad más justa, equitativa y de construcción colectiva; hay una apuesta pedagógica que se vuelve una postura de vida, una acción concreta desde el aprendizaje de la moderación para el gasto, la prudencia y la templanza ante el consumismo, la laboriosidad, el trabajo en equipo.

2.3.10 Crédito e inversión. El crédito para capital de trabajo genera oportunidad de crecimiento económico lo cual contribuye a una mayor demanda del mismo. El Sistema Financiero y Cooperativo de Ahorro y Crédito en Colombia tienen en sus portafolios de servicio amplias líneas de crédito con políticas de fácil acceso a las personas de los diferentes estratos sociales.

2.3.11 Factor Ecológico. El principio de la solidaridad y el concepto básico de ayuda mutua constituyen elementos de gran importancia y la única forma eficaz de defensa y sobrevivencia. El desarrollo sostenible implica cambios de valores que sin duda el cooperativismo puede ser líder en poner en práctica sus acuerdos y principios con la solidaridad humana.

- **La responsabilidad social:** es un valor reflejado en las políticas básicas del cooperativismo y el manejo de la ecología. Las cooperativas formadas para satisfacer las necesidades básicas de sus miembros tienen la responsabilidad social de crear comunidades que ofrezcan la posibilidad de disfrutar de una alta calidad de vida. El medio ambiente es parte de la responsabilidad social que incumbe a las cooperativas.

En el ejercicio del cooperativismo es necesario tener en cuenta que la acción cooperativa va más allá del aspecto económico, porque cubre la dimensión humana, el manejo sostenible de los recursos y la protección del medio ambiente. La naturaleza no lucrativa de las cooperativas les da la oportunidad de tomar en cuenta ciertos costos de mejor grado que otras empresas que ponen su énfasis principal en obtener más y mayores ganancias sin importar los daños que puedan ocasionar para conseguirlos.

- **Aplicar los principios solidarios:** en torno al medio ambiente y a la ecología, es una decisión de autenticidad cooperativa; existe dificultad en precisar que tipo de acciones ambientales pueden tomarse y como enfrentarlas frente al éxito. Es conveniente diferenciar las acciones ambientales en una ciudad y hacer gestión ambiental en el campo, donde por lo general no se requiere tanto esfuerzo ni tanta imaginación puesto que los problemas y las condiciones naturales muestran mayores evidencias en la conciencia del campesino⁴⁷.

Las acciones cooperativas para un futuro sostenible. La humanidad está pagando un precio muy alto por su progreso y confort; a menos que se revalúen los hábitos de vida, se verá obligada a renunciar a muchos placeres, y a una buena calidad de vida.

“Este horizonte de luces y sombras debe hacer a todos plenamente conscientes de que estamos ante un enorme y dramático choque entre el bien y el mal, la muerte y la vida, la cultura de la muerte, y la cultura de la vida. Estamos no solo “ante”, sino necesariamente en medio de este conflicto; todos se ven implicados y obligados a participar, con la responsabilidad de elegir incondicionalmente a favor de la vida”.⁴⁸

Para iniciar este camino que conduce al cooperativismo en el campo ecológico, se están implementando programas institucionales para combatir factores contaminantes como el humo, el ruido, los olores, etc.

Las cooperativas financieras y de ahorro y crédito, están implementando planes de crédito y financiación para proyectos ecológicos. Igualmente ejecutan campañas para patrocinar cartillas, afiches, fotonovelas e historietas que abordan el deterioro y las amenazas que generan los daños ambientales y la forma de proteger el medio ambiente.

El sector financiero cooperativo ha venido implementando sistemas de correo electrónico para evitar el excesivo uso de papel.

⁴⁷ Programas de formación y capacitación sector cooperativo seguros la equidad Septiembre 2007.

⁴⁸ Juan Pablo II, en *Evangelium vitae* librería. Editrice Vaticana, 1995 p 51.

Algunas de las actividades que intervienen en el factor ecológico son:

- La cultura del reciclaje: Es el aporte básico que ofrece el sector.
- Compartir beneficios ecológicos: Apoyando campañas educativas y despertando la conciencia ambientalista.
- Embellecimiento de los entornos, pintura y arreglo de fachadas.
- Conformación de los cabildos verdes.
- Producción de audiovisuales, fotografías, material educativo, geográfico y ecológico.
- Preparación y capacitación de técnicos en periodismo ambiental.
- Estudio sobre la cultura del uso de la bicicleta.
- Organización y apoyo a grupos juveniles para la defensa ambiental.

2.4 FACTORES POLÍTICOS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES

Hacen referencia al uso del poder representado en leyes, normas, acuerdos, decretos, resoluciones emanadas del gobierno nacional, departamental y municipal que enmarcan el sector financiero nacional.

La normatividad contenida en las formas citadas anteriormente tienen como finalidad la seguridad de las entidades financieras, los avances tecnológicos, el balance social y el desarrollo sostenido de la empresa; aspectos que le permiten mantenerse en alerta buscando proyectar e implementar nuevos mercados.

Las variables políticas establecen relaciones entre el gobierno, sus entidades de control y las entidades financieras, por medio de la legislación nacional, la planificación y la planeación.

Las funciones de inspección, vigilancia y control (genéricamente denominadas como de supervisión), están en cabeza del Presidente de la República, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 189, numeral 24 de la Constitución Política.

Las funciones de supervisión las ejerce el Presidente de la República a través de las superintendencias, entidades que pertenecen a la Rama Ejecutiva del Poder Público.

La Ley 454 de 1998, que creó la Superintendencia de la Economía Solidaria, dispuso al respecto, en su artículo 34:

“El Presidente de la República ejercerá por conducto de la Superintendencia de la Economía Solidaria la inspección, control y vigilancia de las organizaciones de la Economía Solidaria, que no se encuentren sometidas a la supervisión especializado del Estado.

2.4.1 Funciones de la supervisión. La labor de supervisión se realiza desde tres instancias: vigilancia, inspección y control, según el mayor o menor grado de injerencia de la Superintendencia en la actividad de las entidades solidarias y la mayor o menor carga impuesta a éstas por el Estado.

No existe una definición legal específica de estas funciones para la Supersolidaria, pero acudiendo a la doctrina y a los principios generales del derecho administrativo sancionatorio y con el alcance otorgado por el artículo 25 del Código Contencioso Administrativo, esta Superintendencia hace esta definición:

- **Vigilancia:** Como la palabra lo indica (“vigilare”, ver, observar), en la instancia de vigilancia, el Estado sólo observa la conducta de los particulares, sin que esto represente alguna carga o interferencia directa en sus actividades. Así, por ejemplo, al realizar los análisis financieros, revisar estatutos u otra información que se tenga de las organizaciones solidarias, , Supersolidaria cumple con su función de vigilancia, sin que el vigilado se dé cuenta siquiera, en muchos casos, de esta actividad de supervisión.
- **Inspección:** En desarrollo de la labor de inspección se establece una carga para la entidad vigilada o sus representantes. Se fundamenta en las facultades que tiene la Superintendencia al representar el interés general que prevalece sobre el interés particular. Así, por ejemplo, al realizar una visita administrativa, al recepcionar una declaración a un representante legal, al requerir la entrega de determinados documentos, se realizan actividades de inspección que sólo pueden ser ejercidas por el Estado frente a los particulares.
- **Control:** Es el grado más alto de supervisión. En la instancia de control y de manera excepcional Supersolidaria, autorizada por la Constitución y la ley, interfiere directamente en la autonomía de las entidades vigiladas. Es el caso, por ejemplo, de la orden de remover a un directivo, realizar una reforma estatutaria e incluso de intervenir para administrar o liquidar una entidad.

Las leyes soporte del sector cooperativo son:

- Ley 79 de 1988 Ley Marco de la Doctrina Cooperativa; por la cual se actualiza la Legislación Cooperativa contiene conceptos sobre:
 - Constitución y Reconocimiento de las Cooperativas.
 - Quienes pueden ser asociados.
 - Administración y Vigilancia.
 - Régimen Económico.
 - Régimen de Trabajo.
 - Clases de Cooperativas.
 - La integración Cooperativa.
 - Actividad Financiera de las Cooperativas.
 - La fusión, incorporación y disolución de la Cooperativa.
- Ley 454 de 1998, ley que regula la Economía Solidaria, transforma el DANCOOP, crea la SUPERSOLIDARIA, crea el FOGACOOOP, dicta normas sobre la Actividad financiera.
- Ley 510 de 1999, dicta disposiciones relacionadas con el Sistema Financiero Colombiano.
- Ley 633 del 2000, reglamenta el cobro del GMF.⁴⁹ cooperativas de ahorro y crédito.

⁴⁹ GMF: Gravamen a los movimiento financieros.

- Circular básica jurídica 0007 abril 14 de 2003, como ejecutar la contabilidad de las cooperativas de ahorro y crédito.
- Leyes de protección ambiental, como son ley 0388 de 1997, ley 99 de 1993, decreto 2811 del 18 octubre de 1974, decreto 1892 de 1.999, decreto 1753 de 1.997, y la resolución 205109 de 2.005.

El soporte legal que ha tenido el sector solidario a través de estas normas, ha sido fundamental para el bienhacer de las mismas. Es así como a través del cumplimiento de estas se ha podido tener un nivel de legalidad y de rectitud en el desempeño de su función social, solidaria y empresarial.

2.5 FACTORES TECNOLÓGICOS

Las empresas del sector financiero no pueden estar al margen de los cambios tecnológicos, pues estos afectan todos los sectores de la economía, haciendo posible la creación de nuevos productos o servicios, la reducción de costos, o la promesa de entregar más rápido, el ritmo y la proporción de las innovaciones tecnológicas en la industria financiera.

Las variables tecnológicas están íntimamente ligadas a la innovación como son:

2.5.1 Técnicas modernas en las áreas administrativas y gerenciales. Para estar al día en la evolución tecnológica del sector financiero, en el mercado existen herramientas de gestión gerencial tales como Balanced Score Card, entre otros, los cuales proporcionan sistemas de medición adecuados y oportunos para la toma de decisiones. Los precios son asequibles a todas las organizaciones de acuerdo con la complejidad de sus operaciones y al tamaño de las mismas.

2.5.2 Tecnología básica. La tecnología básica hace referencia a la que se usa para la actividad básica de la cooperativa, el ahorro y crédito. Visto de esta manera la tecnología incide en los costos, en la utilidad de la empresa y en la prestación del servicio.

En cuanto a la tecnología básica, los equipos de computo, comunicaciones y electrónicos con que cuenta la entidad pertenecen a modelos recientes según el mercado, con alta capacidad de soporte en el procesamiento de información.

Sin embargo en el mercado se están ofreciendo servicios importantes de plataformas tecnológicas que permiten acoplar la información con la tecnología. Estas propuestas del mercado se ven aplicadas a cooperativas no solo de Santander sino de otras partes del país enfáticamente en el Valle del Cauca, Boyacá y Antioquia, en este último departamento se está exportando software para cooperativas del exterior. Dentro del mercado oferente de nuevas plataformas sistematizadas se encuentran: BUCARSOFT LTDA, COMLASA SA, SETA LTDA, las cuales trabajan con sistemas operacionales visual, basic y visual c ++, trabajando las comunicaciones con el mismo protocolo de internet, comunicación en línea y en tiempo real, bases de datos unificadas, cableado estructurado, aplicaciones por módulos que generan información también por módulos y

que a la vez facilitan la elaboración de los informes requeridos por los organismos de vigilancia y control del gobierno nacional.

2.5.3 Grados de automatización: El desarrollo tecnológico a nivel de hardware y software, marca una pauta importante en el control contable y financiero de la entidad, así como los demás adelantos en esta línea, por lo tanto la adecuada o no adecuada implementación y el conocimiento de estas herramientas en la empresa afecta positiva o negativamente su desarrollo. El mercado de la tecnología ofrece al mercado equipos de cómputo con procesadores de alto rendimiento, los cuales sumados a los últimos adelantos en software , y sus aplicaciones tales como procesadores de texto, hojas electrónicas, bases de datos, graficadores, editores de texto y de imagen y más, proporcionan a los usuarios una herramienta eficaz para las operaciones de las empresas.

Es importante identificar el grado de preparación con que cuenta Coomultagro Ltda, respecto a estas herramientas. Los adelantos tecnológicos han sido creados para facilitar la vida de las empresas, por lo que se visualiza una verdadera oportunidad para la empresa.

2.6 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

2.6.1 Amenazas. Partiendo de la anterior información las autoras y el grupo de trabajo conformado por el Consejo de Administración y el equipo de empleados, definieron las amenazas de acuerdo a los factores. Este proceso se llevó a cabo a través de una ordenada lluvia de ideas bajo la coordinación metodológica de las investigadoras del proyecto.

- **Factor económico.**
 - Incremento de los costos nacionales a través de la inflación.
 - Creación de impuestos de carácter local o incremento de los mismos tales como predial, Industria y comercio, aviso y tableros y rodamiento.
 - La devaluación del peso frente al dólar.
- **Factor Tecnológico.**
 - Medios tecnológicos utilizados por la competencia con características superiores.
 - Surgimiento de nuevos sistemas y adelantos tecnológicos que no puedan ser adquiridos por la cooperativa dado su alto costo.
- **Factor de Mercados.**
 - Competencia desleal del sector bancario y de otras cooperativas
 - La competencia posee una estructura de mercadeo adecuada para gestionar la prestación de sus servicios.
 - Competencia agresiva en cuanto a tasas y requisitos para colocación de recursos.
- **Factor social.**
 - Inseguridad social por falta de empleo.

- **Factor político.**
 - Las exigencias establecidas a través de las normas, circulares y decretos emanados del Gobierno Nacional para las cooperativas con actividad de ahorro y crédito.
- **Factor demográfico.**
 - Bajo nivel educacional (académico) de algunos sectores de la comunidad.
 - Crecimiento en la población flotante.

2.6.2 Oportunidades.

- **Factor económico.**
 - El vínculo cooperativo
 - La iliquidez de los asociados dada el índice de precios al consumidor y su comportamiento - país
 - Beneficios tributarios por ser una Entidad Cooperativa vigilada y regulada por el Gobierno.
- **Factor Mercados**
 - Alianzas estratégicas con entidades que permitan ofrecer servicios novedosos y garantizados (FNG, IFI, olivos, seguros, entre otros).
- **Factor político.**
 - La existencia de la Superintendencia de la Economía Solidaria visualizan oportunidades tales como mayor reconocimiento a nivel local, regional y nacional para COOMULTAGRO, además de apoyo logístico, financiero, y de capacitación.
- **Factores Geográficos.**
 - Localización estratégica del mercado al estar en una región donde se están desarrollando diversidad de obras para el mejoramiento.
 - El clima es favorable, generador de gran actividad agrícola y pecuaria, por ende generador de desarrollo y recursos, que genera oportunidades para la COOMULTAGRO LTDA.
- **Factores demográficos.**
 - Baja morbilidad poblacional, estado de equilibrio.
- **Factor Social**
 - Generación de desarrollo dado el crecimiento poblacional y el comercio activo
 - El municipio cuenta con empresas prestadoras del servicio de salud prepagada y subsidiada para aquellas personas que no cuentan con los recursos suficientes para costear un mejor servicio. Este aspecto genera oportunidad para la empresa toda vez que los empleados y asociados cuentan con este tipo de servicios sin tener que desplazarse a otras localidades, con ello se potencializa aun más la capacidad de ahorro.

2.7 MATRIZ DEL PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES (POAM).

Por medio de esta técnica (POAM) el grupo de análisis, selecciona las variables, de acuerdo a lo importante que sean para el desarrollo de la empresa, y sobre cada una de ellas realiza una “lluvia de ideas”, con las que posteriormente se agrupan las oportunidades y amenazas en factores económicos, sociales, culturales, políticos, tecnológicos, geográficos, competitivos, para luego priorizarlas y realizar la matriz POAM y darle su interpretación.

El grupo estratégico calificó a su leal saber y entender las fortalezas y debilidades en una escala Alta, Media y Baja, de manera individual, y luego en consenso acordaron la calificación definitiva.

Esta calificación también fue realizada para el impacto a fin de evaluarse y valorarse el impacto de cada oportunidad y de cada amenaza en el negocio. Esta calificación también obedeció a la escala Alto – Medio y Bajo.

Los resultados son transferidos en el siguiente cuadro.

Tabla 6. Matriz POAM. (Ver Anexo J)

Factores	Calificación	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Fuerzas Económicas										
Incremento de los costos nacionales a través de la inflación					X			X		
Creación de impuestos de carácter local o incremento de los mismos tales como predial, Industria y comercio, aviso y tableros y rodamiento.					X			X		
La devaluación del peso frente al dólar.						X			X	
El vínculo cooperativo	X							X		
La iliquidez de los asociados dada la crisis económica del país	X							X		
Beneficios tributarios por ser una Entidad Cooperativa vigilada y regulada por el Gobierno.	X							X		
Fuerzas socioculturales, demográficas y geográficas										
Inseguridad social por falta de empleo.						X			X	
Bajo nivel educacional (académico) de algunos sectores de la comunidad .						X			X	
Crecimiento en la población flotante.		X							X	
Localización estratégica del mercado al estar en una región donde se están desarrollando diversidad de obras para el mejoramiento.	X							X		
El clima es favorable, generador de gran actividad agrícola y pecuaria, por ende generador de desarrollo y recursos, que genera oportunidades para la COOMULTAGRO LTDA.		X						X		
Baja morbilidad poblacional, estado de equilibrio.		X								X
Generación de desarrollo dado el crecimiento poblacional y el comercio activo	X							X		
El municipio cuenta con empresas prestadoras del servicio de salud prepagada y subsidiada		X						X		
Fuerzas jurídicas										
Las exigencias establecidas a través de las normas, circulares y decretos emanados del Gobierno Nacional para las cooperativas con actividad de ahorro y crédito					X			X		
La existencia de la Superintendencia de la Economía Solidaria se visualizan oportunidades como mayor reconocimiento a nivel local, regional y nacional para COOMULTAGRO, además de apoyo logístico, financiero, y de capacitación.	X							X		
Cuadro 4. Priorización de oportunidades y amenazas derivadas de la POAM.										
Fuerzas tecnológicas										
Medios tecnológicos utilizados por la competencia con características superiores.					X			X		
Surgimiento de nuevos sistemas y adelantos tecnológicos que no puedan ser adquiridos por la cooperativa dado su costo.					X			X		
Amplia variedad de tecnología básica y especializada	X							X		
Fuerzas competitivas										
Competencia desleal del sector bancario y de otras cooperativas					X			X		
La competencia posee una estructura de mercadeo adecuada para gestionar la prestación de sus servicios.					X			X		
Competencia agresiva en cuanto a tasas y requisitos para colocación de recursos					X			X		
Alianzas estratégicas con entidades que permitan ofrecer servicios novedosos y garantizados (FNG, IFI, entre otros)	X							X		

Factores	Calificación	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Fuerzas Económicas										
Incremento de los costos nacionales a través de la inflación					X			X		
Creación de impuestos de carácter local o incremento de los mismos tales como predial, Industria y comercio, aviso y tableros y rodamiento.					X			X		
La iliquidez de los asociados dada la crisis económica del país	X							X		
Beneficios tributarios por ser una Entidad Cooperativa vigilada y regulada por el Gobierno.	X							X		
Fuerzas socioculturales, demográficas y geográficas										
Crecimiento en la población flotante.		X							X	
Localización estratégica del mercado al estar en una región donde se están desarrollando diversidad de obras para el mejoramiento.	X							X		
El clima es favorable, generador de gran actividad agrícola y pecuaria, por ende generador de desarrollo y recursos, que genera oportunidades para la COOMULTAGRO LTDA.		X						X		
Generación de desarrollo dado el crecimiento poblacional y el comercio activo	X							X		
El municipio cuenta con empresas prestadoras del servicio de salud prepagada y subsidiada		X						X		
Fuerzas jurídicas										
Las exigencias establecidas a través de las normas, circulares y decretos emanados del Gobierno Nacional para las cooperativas con actividad de ahorro y crédito					X			X		
La existencia de la Superintendencia de la Economía Solidaria se visualizan oportunidades como mayor reconocimiento a nivel local, regional y nacional para COOMULTAGRO, además de apoyo logístico, financiero, y de capacitación.	X							X		
Fuerzas tecnológicas										
Medios tecnológicos utilizados por la competencia con características superiores.					X			X		
Surgimiento de nuevos sistemas y adelantos tecnológicos que no puedan ser adquiridos por la cooperativa dado su costo.					X			X		
Amplia variedad de tecnología básica y especializada	X							X		
Fuerzas competitivas										
Competencia desleal del sector bancario y de otras cooperativas					X			X		
La competencia posee una estructura de mercadeo adecuada para gestionar la prestación de sus servicios.					X			X		
Competencia agresiva en cuanto a tasas y requisitos para colocación de recursos					X			X		
Alianzas estratégicas con entidades que permitan ofrecer servicios novedosos y garantizados (FNG, IFI, entre otros)	X							X		

2.7.1 Análisis de La Matriz. Una vez priorizadas de acuerdo al impacto: alto, medio y bajo se determinó cuales oportunidades y amenazas son realmente relevantes para la empresa, es así como los factores económicos, de mercados respecto a la competencia, demográficos respecto al desempleo, políticos respecto a las disposiciones gubernamentales y geográficos respecto a la localización del mercado se consideran oportunidades dado su impacto real hacia la empresa. Así mismo el Incremento de los costos nacionales a través de la inflación, la creación de impuestos de carácter local o incremento de los mismos tales como predial, Industria y comercio, aviso y tableros (factores económicos), la ventaja competitiva de la competencia respecto de su portafolio de servicios y estructura de mercado, la competencia desleal, el bajo nivel educacional (académico) de una parte de la comunidad se consideran amenazas latentes para COOMULTAGRO toda vez que su posición actual en los campos económicos y de mercadeo son débiles

Las tasas de interés ponen a la empresa en un riesgo alto en forma permanente, especialmente por la fluctuación con tendencia a la baja que no le permite los ingresos suficientes para producir excedentes.

Siendo la tecnología una oportunidad tan alta para el desarrollo de las empresas, para COOMULTAGRO representa un impacto bajo porque falta implementación de más procesos que facilitan la competitividad de la empresa.

La competencia es una amenaza alta por la existencia de 45 entidades financieras en la provincia de Guanentá.

La cultura del ahorro es una oportunidad alta pero para la Cooperativa es un impacto medio por que los ahorradores no tienen suficiente capacidad de ahorro.

Las políticas tributarias son una amenaza alta para el sector cooperativo, hasta ahora a COOMULTAGRO le representa un impacto medio porque ha podido cumplir con ellas.

3. AUDITORIA O EVALUACIÓN INTERNA

Se va a realizar un análisis interno de COOMULTAGRO, identificando en forma precisa sus puntos fuertes y sus principales vulnerabilidades, involucrando todos los procesos de la empresa tales como: Administración, Mercados, Estudios Financieros, Investigación y Desarrollo para finalizar en la Formulación de una propuesta para la Planeación Estratégica.

El análisis de las variables internas fue realizado por el comité de planeación estratégica, quienes tienen un alto sentido de pertenencia con la cooperativa, y a su vez compromiso y habilidad para generar un ambiente favorable en el grupo de trabajo.

3.1 AUDITORIA GERENCIAL

El gerente general es el representante legal, principal ejecutor de las decisiones de la Asamblea General, del Consejo de Administración y el superior de todos los funcionarios.

3.1.1 Planeación. COOMULTAGRO tiene muy definida su cultura corporativa, su misión, visión, valores, objetivos, metas y políticas. Hay claridad en sus fortalezas y debilidades y en el momento se está iniciando el proceso de la Planeación Estratégica. El proceso de planeación estratégica en la entidad la realiza la Gerente General, con un equipo conformado por el consejo de administración y el equipo de funcionarios en jornadas programadas especialmente para esta labor.

Para analizar el estado interno de la Cooperativa, se realizó una encuesta a los integrantes del equipo de planeación que contenía las siguientes preguntas:

- **¿Usa la empresa conceptos de administración estratégica?** La cooperativa COOMULTAGRO tiene claro el concepto de administración estratégica en el marco de sus dirigentes y administradores, no lo es muy claro en sus asociados, sin embargo existe en el ambiente el concepto de administración estratégica. Así mismo la declaración de una misión y una visión que con el equipo humano que conforma la cooperativa se ha realizado. Existe administración estratégica en el sentido de la planeación de proyectos y actividades a corto y largo plazo.
- **¿Son los objetivos y las metas de la empresa medidos y debidamente comunicados?** La medición de las metas se observa en el desarrollo de los diferentes indicadores de gestión que desarrolla la cooperativa tanto a nivel de estados financieros como a nivel de operatividad para realizar informes de tipo externo a la superintendencia de la Economía Solidaria y al Fogacoop.

La comunicación respecto de los resultados es eficiente, dado que anualmente se entregan a los asociados las correspondientes memorias del año anterior, así mismo se emiten boletines periódicos con los resultados obtenidos y los alcances realizados.

- **¿Delega el Gerente correctamente su autoridad?** Si, de acuerdo con lo analizado por las investigadoras, cada cual responde por la labor encomendada y quienes tiene lugar a autoridad y subalternos que cumplan sus ordenes, lo hacen de manera acorde con las atribuciones delegadas.

Es importante partir de la premisa que el Gerente es nombrado por el Consejo de Administración, este Órgano directivo es el máximo en jerarquía mientras no esté reunida la asamblea General, por lo tanto la designación de Gerencia y todas sus funciones de responsabilidad se delega en el Gerente General de la Cooperativa. Si este Gerente se debe ausentar de su cargo por un tiempo considerable, el Consejo nombra en su remplazo a un suplente de gerente o encargado, que es quien responde por la Cooperativa mientras el Gerente titular no se encuentra.

3.1.2 Organización. Dentro del Organigrama de Coomultagro existen los siguientes departamentos con su respectivo coordinador:

- Departamento de crédito y cartera
- Departamento de ahorros y tesorería
- Departamento de contabilidad y control interno.
- Departamento administrativo
- La Agencia del municipio de Cabrera donde funcionan los departamentos de Crédito y Cartera, Ahorros y el administrativo.

La auditoria externa esta en cabeza del Revisor Fiscal que es un funcionario externo.

Igualmente en Coomultagro los cargos están definidos con sus respectivas funciones que se le entrega a cada funcionario por escrito, con frecuencia se revisan para realizar los cambios que sea necesario hacer y evaluar la responsabilidad de cada empleado.

Todos los funcionarios están contratados de acuerdo a la ley laboral, los salarios están estructurados según responsabilidades, antigüedad y de acuerdo a la capacidad de la empresa.

Está organizado el programa de salud ocupacional, semanalmente se realiza reunión con el equipo de trabajo para organizar, evaluar y capacitar a todos los funcionarios sobre este programa.

En Coomultagro esta establecida la política de calidad y el reglamento de higiene y seguridad industrial. No se presenta ausentismo, los permisos deben ser autorizados por la gerencia. Esta variable se considera fortaleza para el proyecto.

3.1.3. Selección de personal. La cooperativa tiene establecidas políticas para la selección de personal así:

- Selección de las hojas de vida, para lo cual se tiene en cuenta a quienes cumplan con el perfil para el cargo.
- Se realiza el examen de ingreso de acuerdo al cargo, bajo la responsabilidad de la gerencia.
- Se llama a entrevista a quien ocupo el primer puesto.
- Ingresan por un periodo de prueba por dos meses, después de acuerdo a su desempeño (que es calificado por la gerencia), se le renueva el contrato por tres meses, la siguiente renovación es por contrato definido a un año y luego se les firma contrato a termino indefinido.

Esta variable se considera fortaleza para el proyecto.

3.1.4 Capacitación. En Coomultagro una forma de motivar a sus empleados es asignando recursos y tiempo para apoyarlos a que adelanten sus estudios superiores y sean profesionales.

De esta forma se despierta el sentido de pertenencia y compromiso con la empresa, mejorando cada día la capacidad y calidad de sus funcionarios.

La política de Coomultagro en cuando a la rotación de cargos, es que todo el personal se capacita en los diferentes cargos y la rotación se ordena cuando se presenta la necesidad.

El nivel de accidentalidad es mínimo y permanentemente los funcionarios participan en capacitaciones relacionadas con las normas, que deben cumplir la Cooperativa.

Esta variable se considera fortaleza para el proyecto.

3.1.5 Dirección. Se encuentra marcada por la centralización de la toma de decisiones de alta importancia por parte del Concejo de Administración. Esta dirección fluye de adentro hacia fuera, sin embargo cabe resaltar que este equipo de consejeros han sido delegados por la Asamblea General, quien en últimas es el organismo que disipa las decisiones de mayor trascendencia.

El direccionamiento estratégico está dado como un propósito estratégico, el cual está enfocado en alcanzar las ventajas competitivas de sus actuales y nuevos competidores.

Dentro de este concepto la Cooperativa ha venido realizando gestiones de alianzas estratégicas, estableciendo convenios con instituciones de nombre y posicionamiento que ayuden a la tarea de atraer nuevos clientes.

Este direccionamiento estratégico debe estar apoyado en la esencia de ganar estabilidad de las estrategias a largo plazo y conglomerar el esfuerzo y el compromiso personal de cada uno de los directivos, funcionarios y colaboradores de la organización.

Esta variable se considera fortaleza en la institución.

3.1.6 Control. En el área de control, la empresa presenta debilidades porque no se ha implementado un sistema que cubra toda la organización, ni existen métodos para medir el desempeño.

Pero a pesar de esta debilidad el control interno está en cabeza de la gerencia y se ha podido ejercer bien, por el tamaño de la empresa aplicando correctivos en las fallas encontradas.

Al preguntarse a los asociados asistentes al respecto se concluyó:

- **¿Bajo responsabilidad de qué unidades y cargos está el control?** El control en COOMULTAGRO LTDA se lleva a cabo bajo la responsabilidad del Revisor Fiscal toda vez que no existe un departamento o división denominada Control Interno, en la cual se halle un profesional que tenga bajo su cargo la misión de “ejecutar labores profesionales de programación, supervisión y control de programas que garanticen un uso racional de los recursos y la optima prestación de los servicios de la empresa. Y por consiguiente este control se realiza de manera periódica y constante únicamente sobre el área contable y de cumplimiento de requerimientos de ley por parte de la Gerencia General.

Pese a que la gerente lleva a cabo las labores de control interno junto con la contadora, es indispensable, determinar un área específica que lleve el control de los procesos desarrollados en la empresa.

- **¿Qué tipos de información alimentan el sistema de control y qué periodicidad tienen?** La información que alimenta el sistema de control es enfáticamente la contable, los ingresos y egresos de efectivo, partiendo de la base que se realiza una actividad de intermediación financiera, así mismo lo referente a cuentas por ingresos y por gastos los soportes de las diferentes operaciones.

Esta variable representa una debilidad para la entidad.

3.1.7 Comunicación. La jerarquización circular le permite a la organización llevar las estrategias en forma expansiva, es decir, que se generan en su interior pero que se transmiten como una onda de sonido, llegando a donde será realmente ejecutada, que son a los mandos medios, estos a su vez generan resultados los cuales deben darse a conocer a los mandos superiores para su respectiva evaluación y retroalimentación.

Esta variable es considerada como una fortaleza en la entidad.

3.1.8 Conclusiones del área de Gerencia. El área de Gerencia posee variables de gran importancia tales como : Planificar, Organizar, Motivar, Integrar personal, y controlar, en resumen COOMULTAGRO LTDA no ejerce a cabalidad la labor de planificación dado que la mayor parte de sus actividades las realiza en la medida en que van surgiendo las diferentes situaciones. La estructura orgánica de la cooperativa está bien diseñada, no posee burocracia; el liderazgo que debe poseer el Gerente se encuentra bien definido y delimitado. La motivación de sus integrantes es directamente proporcional con los

dividendos de la empresa, es decir a mayor ganancia mayor motivación y a menor ganancia nula motivación; el área de control es ejercida por el mismo gerente dado que no existe un funcionario dedicado a esta labor.

Analizadas las variables del área de Gerencia se obtuvo la siguiente puntuación, dada una ponderación respectiva con el fin de catalogarlas como fortalezas o debilidades.

Tabla 7. Ponderación área administrativa COOMULTAGRO LTDA

AREA ADMINISTRATIVA 0.30						
VARIABLES	PONDERACION N (%)	PUNTUACION				PUNTUACION FINAL
		1	2	3	4	
1. Planeación	0.2			X		0.6
2. Organización	0.15			X		0.45
3. Selección de personal	0.15			X		0.45
4. Capacitación	0.15			X		0.45
5. Dirección	0.15				X	0.6
6. Control	0.2		X			0.4
Sumatoria de las puntuaciones finales de variables del área de administración.						2.95

Este resultado total de 2.95 muestra una leve debilidad en la parte administrativa siendo más notorias las variables planificar y controlar, las cuales deben ser tenidas en cuenta en el momento de aplicar la estrategia.

3.2 AUDITORIA DE MERCADOS

Con esta auditoria se espera obtener información a cerca del cliente y sus necesidades, así como del impacto y conocimiento que existe de la empresa en la región para tomar decisiones estratégicas que aseguren su permanencia en el mercado. Para ello se analizarán los siguientes factores.

3.2.1 La efectividad de los servicios. El servicio de crédito esta orientado a apoyar al asociado en aspectos relacionados con el desarrollo y funcionamiento de la microempresa rural y urbana, el mejoramiento de vivienda, la compra de vehículo, estudio, comercio y la libre inversión.

Coomultagro esta comprometida en apoyar a los asociados que requieren el servicio de crédito haciendo los desembolsos de los mismos en el menor tiempo posible, para lo cual les presta su asesoría para que puedan cumplir los requisitos exigidos.

El ahorro es la fuente de capital con la que cuenta Coomultagro para otorgar créditos. Las líneas de ahorro diseñadas en el reglamento se adaptan a la capacidad de ahorro que presentan sus asociados. En los CDAT se ofrece una buena rentabilidad y debido a la confianza y credibilidad que han tenido los asociados en la cooperativa se ha podido contar en forma permanente con los ahorros requeridos para desarrollar la actividad.

Los servicios son ofrecidos de acuerdo al segmento poblacional al cual pertenecen los asociados.

El crédito es el producto que en mayor medida soporta la infraestructura económica de la empresa, es decir, es el producto que da la utilidad para poder pagar los recursos captados y para pagar los gastos incurridos y la diferencia es la utilidad neta.

En materia de captaciones, el ahorro diario marca la pauta en la entidad, seguido del ahorro a término fijo. Se consideran los productos estrellas de la organización. En un diagrama de clasificación del BCG se clasifican así.

Tabla 8. Matriz BCG para análisis de productos

<p style="text-align: center;"><u>Fase crecimiento</u> Ahorro juvenil Ahorro contractual Crédito de estudio Crédito microempresarial Credichecke Convenios médicos Seg.vida</p>	<p style="text-align: center;"><u>Fase madurez</u> Ahorro ordinario Ahorro diario CDAT Crédito libre inversión Crédito de consumo Crédito de comercio Crédito agropecuario</p>
<p style="text-align: center;"><u>Fase iniciación</u> Tarjeta débito Seguros exequias</p>	<p style="text-align: center;"><u>Fase decadencia</u> 0</p>

3.2.2 Publicidad. Coomultagro tiene diseñado el paquete publicitario para el año, así:

- Publicidad radial, utiliza un medio en forma permanente y otro para fechas y promociones especiales.
- Publicidad escrita, se participara en algunas separatas especiales de Vanguardia Liberal.
- Además patrocina un equipo de deporte, que siempre identifica su uniforme con el logotipo y nombre de Coomultagro.

La actual publicidad impresa de la cooperativa, se basa en volantes full color acerca de cada uno de los servicios que la cooperativa ofrece. Afiches full color de tipo publicitario con elementos que promocionan sus servicios, lapiceros contramarcados a fin de año, calendarios, pendones colocados estratégicamente en la realización de eventos sociales y públicos, publicación en las páginas amarillas y presentación de correspondencia a clientes potenciales.

COOMULTAGRO LTDA no hace presencia en los medios masivos de comunicación como televisión local, ni prensa de manera permanente.

3.2.3 Promoción de ventas. Esta promoción funciona por intermedio de los asociados que requieren de los servicios ofrecidos por la cooperativa.

La evolución de la venta de los servicios durante el año 2007 en pesos representa un comportamiento positivo ascendente con respecto al año 2006, así:

<u>Productos</u>	<u>AÑO 2007</u>	<u>AÑO 2006</u>
Créditos vigentes	3032	2371
Depósitos	1433	1532
Aportes	801	642

La cobertura que COOMULTAGRO Ltda. Posee con respecto al mercado es de tipo regional, es decir, cubre toda la Provincia Guanentina.

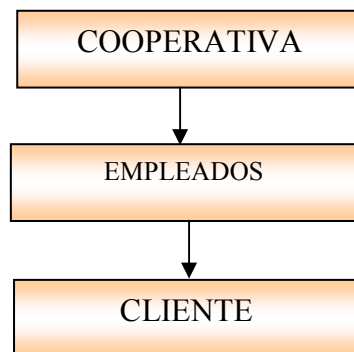
3.2.4 Políticas de precios – tasas. En esta parte intervienen consumidores y competencia, los precios se deben pactar a un corto y largo plazo de manera que el usuario tenga fácil acceso al servicio para impedir que los competidores puedan sacar ventaja, evitando así el desplazamiento de la cooperativa en el mercado.

En el caso de COOMULTAGRO LTDA se observa que las tasas tanto de colocación como de captación son competitivas con las del mercado, así mismo se está cumpliendo con los parámetros fijados por la Superintendencia de la Economía Solidaria.

En materia de competencia por este factor, se observa una agresividad en el mercado, toda vez que la banca y el sector cooperativo fuerte en estos momentos se encuentran ofreciendo créditos a tasas muy bajas, modalidades más fáciles para comprometerse y sin garantías reales, únicamente con la firma personal del deudor potencial, todo lo anterior como consecuencia de la liquidez que poseen. Tal como se analizaba anteriormente el IPC ha ido disminuyendo en los últimos años, pero no por estabilización de la economía sino por el elevado nivel de pobreza de los Colombianos, así mismo durante el año 2007 la DTF disminuyó más lo que contribuye con el bajo costo del dinero; este factor genera más facilidad para que se coloquen recursos y como consecuencia las entidades financieras están en la rapiña de los clientes a como dé lugar, utilizando en ocasiones la competencia desleal.

3.2.5 Distribución. En esta función se deben tener unos canales de distribución, los cuales deben ser apropiados para vender el servicio. La cooperativa COOMULTAGRO LTDA posee como canal de distribución del servicio para hacer las ventas el canal directo, dado que la naturaleza del servicio así lo exige. El actual canal de comercialización del servicio es el siguiente:

Grafica 16. Canal actual de comercialización y servicio al cliente.



Se observa un canal óptimo de servicio al cliente y ofrecimiento de los servicios, no existe burocracia, ni despilfarro de recursos humanos ni físicos para esta labor.

3.2.6 Convenios con el sector financiero. Existe el convenio de tarjeta debido firmado con el banco de Bogotá, el cual consiste en entregarle al asociado el plástico que le permite acceder a sus ahorros durante las 24 horas en cualquiera de los cajeros de la red ATH a nivel nacional e internacional.

El costo de este servicio es el más económico del sector financiero.

3.2.7 Investigación de Mercados. La investigación de mercados consiste en reunir, analizar y registrar en forma sistemática, datos sobre problemas relacionados con el mercado de bienes y servicios (Ver Anexo F y G).

COOMULTAGRO LTDA en el momento no se encuentra investigando nuevos mercados, la labor actual se centra en administrar y mantener los actuales mercados. Se observa como falencia este aspecto, toda vez que existe un alto índice de mercado inexplorado aún en las mismas empresas donde ya se ha establecido convenio con algunos empleados.

- a. **fuentes de conflicto en la investigación de mercados.** En la cooperativa COOMULTAGRO LTDA, nunca se ha realizado una investigación de mercados, las decisiones que se han tomado han sido por conocimiento real y próximo del tema de que trate la decisión a tomar, en algunas ocasiones se realizan sondeos de acuerdo a lo que se requiere, pero no es una práctica constante.
- b. **Reconocimiento del problema.** La palabra problema tiene una connotación de dificultad, algo está mal y necesita atención. En COOMULTAGRO LTDA, el incremento de asociados en los últimos años no ha sido disparado hacia arriba de manera contundente, su crecimiento ha sido positivo discreto, lo cual refleja la necesidad de un mayor conocimiento del mercado a través de la investigación del mismo.

Es preciso tener en cuenta que la demanda es escasa comparativamente con la oferta existente en el mercado. Es necesaria la investigación de mercados?. Cuando se determina la necesidad de realizar una investigación de mercados, ésta se enfoca en:

1. Las limitaciones del tiempo
2. Disponibilidad de datos
3. La naturaleza de la decisión que se tomará.
4. El valor de la información obtenida en la investigación en relación con los costos.

Las limitaciones del tiempo y del capital son factores predominantes para desarrollar una investigación de mercados en COOMULTAGRO LTDA, si se tiene en cuenta que el mercado ya es conocido y se encuentra detectado por la demanda existente y que los oferentes, competencia de COOMULTAGRO los están atrayendo hacia ellos. Para la cooperativa puede llegar a ser una pérdida de tiempo porque los asociados desean resultados favorables en un corto plazo y además podría ser utilizado en desarrollar las estrategias que conduzcan a la captación de ese mercado ampliamente conocido.

3.2.8 Responsabilidad Social. La responsabilidad social puede incluir ofrecer servicios a tasas razonables. Consiste en determinar el menor camino para que la cooperativa cumpla con sus obligaciones. Una política social clara puede representar una fuerza importante para la organización, mientras que una política social mala puede ser una debilidad. La responsabilidad social de los asociados es alta teniendo en cuenta que el índice de deserción en la cooperativa no es alto.

Analizadas las variables del área de mercados, se obtuvo la siguiente puntuación, dada una ponderación respectiva con el fin de catalogarlas como fortalezas o debilidades.

Tabla 9. Ponderación área de mercados COOMULTAGRO LTDA

AREA DE MERCADOS 0.20						
VARIABLES	PONDERACION N (%)	PUNTUACION				PUNTUACION FINAL
		1	2	3	4	
a. efectividad de los servicios	0.2			X		0.6
b. publicidad	0.15			X		0.45
c. promoción de ventas	0.2			X		0.6
d. políticas de precios	0.15		X			0.3
e. distribución	0.10			X		0.3
f. investigación de mercados	0.15	X				0.15
g. responsabilidad social	0.05			X		0.15
Sumatoria de las puntuaciones finales de variables del área de mercados.						2.55

La puntuación final de 2.55 muestra una debilidad dado que el resultado está levemente por encima de la media (2), notándose las variables Planificación e investigación de

mercados como las relevantes y principales a tener en cuenta en el momento de aplicar la estrategia.

3.4 AUDITORIA FINANCIERA

- El área financiera de COOMULTAGRO se desarrolla cumpliendo con la Circular Básica Contable y Financiera reglamentada por la SUPERSOLIDARIA como máximo organismo de control y vigilancia.
- La Auditoria Financiera se práctica a los Estados Financieros con corte a Diciembre 31 de 2007.

Activos. El activo suma \$3.509.394.116 millones. Está conformado por el disponible, las inversiones, la cartera de crédito, las cuentas por cobrar, la propiedad planta y equipo, los diferidos y otros activos. La cuenta principal del activo es la cartera de crédito por valor de \$2.976.716.508 millones, la cual representa el 84,81% de los activos. El disponible por \$165.562.115 millones representa el 4,70% y el fondo de liquidez por \$157.475.662 millones representa el 4,47% del activo.

Pasivos. El Pasivo suma \$2.489.260.879 millones. La cuenta principal son los depósitos de ahorros por \$1.432.650.302 millones los cuales representan el 57,53% del pasivo. Las obligaciones financieras por \$1.004.932.108 millones representan el 40,33% y son las principales cuentas porque respaldan el fondeo necesario para el desarrollo del negocio principal de la empresa como es el servicio de crédito.

Patrimonio. El Patrimonio suma \$1.020.133.237 millones. Está conformado por el capital social, las reservas, los fondos y los excedentes. La principal cuenta es el capital social por \$800.949.787 millones los cuales representan el 78,43% del patrimonio. Otra cuenta muy importante es el capital institucional por valor de \$90.872.791 millones, las cuales representan el 8,82%. Esta cuenta debe ser capitalizada anualmente con los excedentes y mediante la creación de un fondo con cargo al presupuesto anual.

Estado de Resultados. Está conformado por los ingresos operacionales por la suma de \$561.854.461 millones, representados por los intereses cobrados a los créditos desembolsados en el año. Los costos suman \$167.287.358 millones y representan el valor pagado a los asociados por intereses a los ahorros y por el valor pagado a entidades financieras por los préstamos. Los gastos operacionales corresponden al funcionamiento administrativo y operativo de la empresa como son: Gastos de personal, generales, provisiones, amortizaciones, depreciaciones y gastos financieros, los cuales suman \$318.144.152 millones. El excedente operacional de la empresa es de \$76.422.951 millones y la actividad no operacional genera un excedente de \$3.052.825 millones con los cuales la empresa genera un excedente total de \$79.475.776 millones de Pesos.

A continuación se visualizan los estados financieros principales de COOMULTAGRO comparativos del año 2006 y del año 207, en el cual se observa la variación horizontal de los mismos porcentual y absoluta.

Tabla 10. Estados de Resultados

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO TABACALERA Y AGROPECUARIA LTDA
"COOMULTAGRO LTDA"
NIT 804,001,619-1
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE:

	NOTA	2007	2006	VARIACION	%
41. INGRESOS OPERACIONALES	22	561,854,461	455,687,394	106,167,067	23.30
4150 ACTIVIDAD FINANCIERA		558,345,249	450,194,526	108,150,723	24.02
4151 UTILIDAD EN VALORACION DE INVERSIONES		3,509,212	52,670	3,456,542	6,562.64
4180 RECUPERACIONES		0	3,697,826	-3,697,826	-100.00
4190 ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES		0	1,742,372	-1,742,372	-100.00
61. COSTOS PRESTACION DE SERVICIOS	24	167,287,358	135,956,344	31,331,014	23.04
6150 ACTIVIDAD FINANCIERA		167,287,358	135,956,344	31,331,014	23.04
51. GASTOS DE ADMINISTRACION	25	318,144,152	244,054,999	74,089,153	30.36
5105 GASTOS DE PERSONAL		118,009,935	94,404,536	23,605,399	25.00
5110 GASTOS GENERALES		153,958,541	117,227,504	36,731,037	31.33
5115 PROVISIONES		25,561,505	8,476,166	17,085,339	201.57
5120 AMORTIZACION Y AGOTAMIENTO		5,176,125	9,196,850	-4,020,725	-43.72
5125 DEPRECIACIONES		12,821,717	12,724,570	97,147	0.76
5140 GASTOS FINANCIEROS		2,616,329	2,025,373	590,956	29.18
EXCEDENTE O PERDIDA OPERACIONAL		76,422,951	75,676,051	746,900	0.99
42. INGRESOS NO OPERACIONALES	23	6,171,504	9,142,093	-135,499	-1.48
4245 UTILIDAD EN VENTA DE PROPIEDAD PYE		1,030,000	0	1,030,000	100.00
4250 RECUPERACIONES		1,466,955	8,906,740	-7,439,785	-83.53
4255 INDEMNIZACIONES		3,574,695	0	3,574,695	100.00
4295 APROVECHAMIENTOS		99,854	235,353	-135,499	-57.57
53. GASTOS NO OPERACIONALES	26	3,118,679	8,044,729	1,863,453	23.16
5310 PERDIDA EN VENTA Y RETIRO DE BIENES		1,863,453	0	1,863,453	100.00
5315 GASTOS EXTRAORDINARIOS		1,255,226	8,044,729	-6,789,503	-84.40
5905. EXCEDENTE O PERDIDA NO OPERACIONAL		3,052,825	1,097,364	-1,998,952	-182.16
5905. EXCEDENTE O PERDIDA DEL EJERCICIO		79,475,776	76,773,415	2,702,361	3.52

* Las notas que se anexan forman parte de este estado. Ver la opinion adjunta


ESTHER TORRES VERA
 Gerente

 
YANETH SOCORRO GARCIA SOLANO **IVAN CALA CALA**
 Contador Público Revisor Fiscal
 T.P. 64924-T T.P. 6533-T


Tabla 11. Balance General Consolidado Comparativo

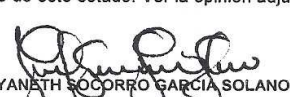
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO TABACALERA Y AGROPECUARIA LTDA
"COOMULTAGRO LTDA"
NIT 804,001,619-1
BALANCE GENERAL CONSOLIDADO COMPARATIVO A:

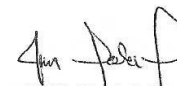
	NOTA	DICIEMBRE 2007	DICIEMBRE 2006	VARIACION \$	%
1. ACTIVO		3,509,394,116	3,217,439,905	291,954,211	9.07
11 DISPONIBLE	7	165,562,115	599,928,499	-434,366,384	-72.40
1105 CAJA		21,842,308	33,513,978	-11,671,670	-34.83
1110 BANCOS Y OTRAS ENTIDADES		114,099,595	493,463,788	-379,364,193	-76.88
1115 FONDOS ESPECIFICOS		20,831,578	66,476,594	-45,645,016	-68.66
1120 FONDO DE LIQUIDEZ		8,788,634	6,474,139	2,314,495	35.75
12 INVERSIONES	8	157,475,662	165,700,853	-8,225,191	-4.96
1203 FONDO DE LIQUIDEZ		157,475,662	165,700,853	-8,225,191	-4.96
14 CARTERA DE CREDITOS	9	2,976,716,508	2,339,171,149	637,545,359	27.26
1412 CR CONSUMO G.ADMISIBLE-SIN LIBRANZA		78,806,914	69,707,122	9,099,792	13.05
1441 CR CONSUMO OTRAS GTIAS-CON LIBRANZA		12,748,709	21,453,970	-8,705,261	-40.58
1442 CR CONSUMO,OTRAS GTIAS-SIN LIBRANZA		1,765,004,570	1,328,499,279	436,505,291	32.86
1459 MICROCREDITOS OG. SIN L.		1,000,177,718	758,784,025	241,393,693	31.81
1462 CR CIALES,G.ADMISIBLE-SIN LIBRANZA		100,780,546	78,808,884	21,971,662	27.88
1465 CR CIALES,OTRAS GTIAS-SIN LIBRANZA		74,793,296	113,587,148	-38,793,852	-34.15
1491 PROVISION CREDITOS DE CONSUMO		-14,601,856	-8,059,754	-6,542,102	81.17
1493 PROVISION MICROCREDITO		-9,860,435	-8,391	-9,852,044	117,412.04
1495 PROVISION CREDITOS COMERCIALES		-873,579	0	-873,579	100.00
1498 PROVISION GENERAL		-30,259,375	-23,601,134	-6,658,241	28.21
16 CUENTAS POR COBRAR	10	97,084,786	58,935,951	38,148,835	64.73
1637 PAGOS POR CUENTA DE ASOCIADOS		984,206	656,866	327,340	49.83
1655 INTERESES		93,385,419	57,227,088	36,158,331	63.18
1660 INGRESOS POR COBRAR		2,293,039	459,733	1,833,306	398.78
1675 ANTICIPO DE IMPUESTOS		3,901,315	2,768,616	1,132,699	40.91
1690 OTRAS CUENTAS POR COBRAR		305,743	0	305,743	100.00
1692 PROVISION CUENTAS POR COBRAR MICROCR		-586,141	0	-586,141	100.00
1695 PROVISION CUENTA POR COBRAR COMERCIAL		-207,475	-699	-206,776	29,581.69
1696 PROVISION CTAS COBRAR CONSUMO		-2,991,320	-2,175,653	-815,667	37.49
17 PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	11	76,725,933	35,875,066	40,850,867	113.87
1720 MUEBLES Y EQUIPOS OFICINA		60,254,640	42,709,770	17,544,870	41.08
1725 EQUIPO COMPUTACION Y COMUNICACIÓN		58,613,722	50,110,017	8,503,705	16.97
1770 BIENES DE FONDOS SOCIALES		6,230,000	3,250,000	2,980,000	91.69
1795 DEPRECIACION ACUMULADA		-48,372,429	-60,194,721	11,822,292	-19.64
18 DIFERIDOS	12	21,137,172	5,176,125	15,961,047	308.36
1810 GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO		2,156,672	0	2,156,672	100.00
1820 CARGOS DIFERIDOS		18,980,500	5,176,125	13,804,375	266.69
19 OTROS ACTIVOS	13	14,691,940	12,652,262	2,039,678	16.12
1960 DEPOSITOS		863,934	863,934	0	0.00
1965 BIENES DE ARTE Y CULTURA		2,123,098	2,123,098	0	0.00
1987 OTRAS INVERSIONES		18,126,868	16,087,190	2,039,678	12.68
1999 PROVISION OTROS ACTIVOS		-6,421,960	-6,421,960	0	0.00
8.CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	21	0	0	0	0
81 DEUDORAS CONTINGENTES		161,069,355	167,043,771	-5,974,416	-3.58
8105 BSS Y VRES ENTREGADOS EN CUSTODIA		157,475,665	165,700,856	-8,225,191	-4.96
8120 INTERESES CARTERA DE CREDITO		3,593,690	1,342,915	2,250,775	167.60
83 DEUDORAS DE CONTROL		47,850,720	60,474,317	-12,623,597	-20.87
8310 ACTIVOS CASTIGADOS		35,888,776	37,328,776	-1,440,000	-3.86
8320 PROPIEDAD,PLANTA Y EQUIPO T.DEPREC.		11,961,944	23,145,511	-11,183,567	-48.32
8385 OTRAS DEUDORAS DE CONTROL		0	30	-30	-100.00
86 DEUDORAS CONTINGENTES POR. CONTRA		-161,069,355	-167,043,771	5,974,416	-3.58
8605 DEUDORAS CONTINGENTES POR. CONTRA		-161,069,355	-167,043,771	5,974,416	-3.58
88 DEUDORAS DE CONTROL POR. CONTRA		-47,850,720	-60,474,317	12,623,597	-20.87
8805 DEUDORAS DE CONTROL POR. CONTRA		-47,850,720	-60,474,317	12,623,597	-20.87

2.	PASIVO	14	2,489,260,879	2,396,322,238	92,938,641	3.88
21	DEPOSITOS		1,432,650,302	1,532,048,500	-99,398,198	-6.49
2105	DEPOSITOS DE AHORRO		561,354,702	571,195,280	-9,840,578	-1.72
2110	CERTIFICADOS DEPOSITOS DE AHORRO		871,295,600	960,853,220	-89,557,620	-9.32
23	CREDITOS DE BANCOS Y OTRAS	15	1,004,932,108	822,630,691	182,301,417	22.16
2305	CREDITOS ORDINARIOS A CORTO PLAZO		113,333,300	0	113,333,300	100.00
2308	CREDITOS ORDINARIOS A LARGO PLAZO		16,666,700	0	16,666,700	100.00
2350	OTROS ORGANISMOS - PAIS		874,932,108	822,630,691	52,301,417	6.36
24	CUENTAS POR PAGAR	16	32,982,424	19,933,057	13,049,367	65.47
2405	INTERESES		15,519,460	11,192,010	4,327,450	38.67
2415	COSTOS Y GASTOS POR PAGAR		3,313,678	1,818,384	1,495,294	82.23
2435	PROVEEDORES		0	650,600	-650,600	-100.00
2440	CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES		1,969,895	1,914,223	55,672	2.91
2442	GRAVAMEN AL MOVI. FINANCIERO		440,707	466,981	-26,274	-5.63
2445	RETENCION EN LA FUENTE		2,260,595	893,158	1,367,437	153.10
2447	IMPUESTO A LAS VENTAS RETENIDO		2,546,143	391,666	2,154,477	550.08
2450	RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA		2,630,955	1,890,130	740,825	39.19
2465	REMANENTES POR PAGAR		2,327,997	489,012	1,838,985	376.06
2495	DIVERSAS		1,972,994	226,893	1,746,101	769.57
25	IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	17	2,705,469	2,073,184	632,285	30.50
2510	IMPUESTO A LAS VENTAS POR PAGAR		311,741	110,784	200,957	181.40
2515	INDUSTRIA Y COMERCIO		2,393,728	1,962,400	431,328	21.98
27	OTROS PASIVOS	19	15,990,576	19,636,806	-3,646,230	-18.57
2710	OBLIGACIONES LABORALES		9,877,179	7,989,757	1,887,422	23.62
2725	INGRESOS ANTICIPADOS		2,785,641	3,518,365	-732,724	-20.83
2740	VALORES RECIBIDOS PARA TERCEROS		3,327,756	8,128,684	-4,800,928	-59.06
3.	PATRIMONIO	20	1,020,133,237	821,117,667	199,015,570	24.24
31	APORTES SOCIALES		800,949,787	642,164,590	158,785,197	24.73
3105	APORTES SOCIALES		800,949,787	642,164,590	158,785,197	24.73
32	RESERVAS		90,872,791	56,324,791	34,548,000	61.34
3205	RESERVA PROTECCION APORTES		85,246,701	50,698,701	34,548,000	68.14
3220	RESERVA PROTECCION CARTERA		5,626,090	5,626,090	0	0.00
33	FONDOS		48,834,883	45,854,871	2,980,012	6.50
3310	FONDO REVALORIZACION DE APORTES		613,674	613,662	12	0.00
3325	FONDO ESPECIAL		3,739,466	3,739,466	0	0.00
3330	FONDOS SOCIALES CAPITALIZADOS		6,230,000	3,250,000	2,980,000	91.69
3335	FONDOS DE INVERSION		38,251,743	38,251,743	0	0.00
35	RESULTADOS DEL EJERCICIO		79,475,776	76,773,415	2,702,361	3.52
3505	RESULTADOS DEL EJERCICIO		79,475,776	76,773,415	2,702,361	3.52
TOTAL PATRIMONIO			1,020,133,237	821,117,667	199,015,570	24.24
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			3,509,394,116	3,217,439,905	291,954,211	9.07
9. CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS			0	0	0	0.00
91	ACREEDORAS CONTINGENTES	21	-3,334,781,417	-2,663,966,546	-670,814,871	25.18
9105	BSS Y VALORES RECIBIDOS EN CUSTODIA		-21,407,000	-13,900,000	-7,507,000	54.01
9110	BSS Y VALORES RECIBIDOS EN GARANTIA		-457,291,124	-424,383,124	-32,908,000	7.75
9115	BSS Y VALORES RECIBIDOS EN GARANTIA OG		-2,852,724,293	-2,222,324,422	-630,399,871	28.37
9140	BSS Y VALORES RECIBIDOS EN COMODATO		-3,359,000	-3,359,000	0	0.00
93	ACREEDORAS DE CONTROL		-363,440,600	-341,904,000	-21,536,600	6.30
9312	CAPITAL MINIMO IRREDUCIBLE		-363,440,600	-341,904,000	-21,536,600	6.30
96	ACREEDORAS CONTINGENTES CONTRA		3,334,781,417	2,663,966,546	670,814,871	25.18
9605	ACREEDORAS CONTINGENTES CONTRA		3,334,781,417	2,663,966,546	670,814,871	25.18
98	ACREEDORAS DE CONTROL CONTRA		363,440,600	341,904,000	21,536,600	6.30
9805	ACREEDORAS DE CONTROL CONTRA		363,440,600	341,904,000	21,536,600	6.30

* Las notas que se anexan forman parte de este estado. Ver la opinion adjunta


ESTHER TORRES VERA
Gerente


YANETH SOCORRO GARCIA SOLANO
Contador Publico
T.P 64924-T


IVAN CALA CALA
Revisor Fiscal
T.P. 6533-T

3.4.1 Indicadores Financieros.

NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULACION	COMENTARIO	2007	%
1. ENDEUDAMIENTO	PASIVO TOTAL	Representa la proporción de los Activos que pertenecen a los asociados y a terceros. Al cierre del ejercicio 2007 el 70,93% pertenece a terceros y el 29,07% a asociados	2.489.260.879	70,93%
	ACTIVO TOTAL		3.509.394.116	
2. RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	EXCEDENTES DEL EJERCICIO	En el año 2007 la Cooperativa incremento su patrimonio a través de Excedentes en el 7,79%	79.475.776	7,79%
	PATRIMONIO		1.020.133.237	
3. RELACION DE SOLVENCIA	PATRIMONIO TECNICO	Representa la capacidad financiera de la entidad para afrontar situaciones adversas que produzcan perdida que tenga el efecto de reducir su capital, a la vez indica la capacidad de crecimiento de la entidad. Al cierre la relación de solvencia de la Cooperativa es del 31,11%	996.290.504	31,11%
	ACTIVOS POND. NIVEL RIESGOS		3.202.086.171	
4. RELACION DE FONDOS DE LIQUIDEZ	FONDO DE LIQUIDEZ	La Cooperativa en cumplimiento del Decreto 790/03 cumple el 11,61%, frente al 10% requerido de total de los depósitos. Es decir que esta por encima en 1,61%	166.264.296	11,61%
	DEPOSITOS		1.432.650.302	
5. CALIDAD DE LA CARTERA	CARTERA VENCIDA TOTAL	Representa la porción de la cartera que no se recauda normalmente y que presenta riesgo de no recuperarse. Al cierre del ejercicio este indicador es del 2,62% considerado aceptable, el máximo permitido es del 5%	79.299.857	2,62%
	CARTERA BRUTA TOTAL		3.032.311.753	
6. QUEBRANTO PATRIMONIAL	PATRIMONIO	Representa la capacidad que tiene la entidad para responder por los aportes sociales. COOMULTAGRO responde por el total de aportes y mantiene un remanente del 27,37% representado en reservas y excedentes.	1.020.133.237	127,37%
	APORTES SOCIALES		800.949.787	
7. RENTABILIDAD DEL ACTIVO	RESULTADO DEL EJERCICIO	Representa el grado de rentabilidad del activo y la capacidad que tiene para genera resultados. La rentabilidad debe asegurar a largo plazo la viabilidad y sostenibilidad financiera de la entidad. Al cierre del ejercicio este indicador se ubico en el 2,26%	79.475.776	2,26%
	ACTIVO TOTAL		3.509.394.116	

NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULACION	COMENTARIO	2007	%
8. INDICADOR DE COBERTURA	PROVISIONES	Indica el grado en que esta protegida la cartera vencida o con riesgo mayor o igual a la Categoría B, una mayor cobertura indica mayor protección ante eventuales perdidas de la cartera dando un menor nivel de riesgo futuro en la medida que no tiene que afectar adicionalmente el estado de resultados. Al cierre del ejercicio es indicador es del 79,08%, cumpliendo lo establecido en la normatividad.	55.595.245	79,08%
	CARTERA VENCIDA		70.299.857	
9. MARGEN FINANCIERO BRUTO	ING.CARTERA-EGR.DEPOSITOS	Representa el valor de los ingresos recaudados por cartera frente al costo de los ahorro captados de los asociados. Al cierre del ejercicio este indicador se ubico en 81,23% ; es decir que el costo del capital de trabajo por obligaciones financieras fue del 18,77%, lo que demuestra que Coomultagro desarrollo su operación de crédito con lo ahorro captados	429.514.138	81,23%
	ING.CARTERA		528.773.881	
10. INDICADOR DE CRECIMIENTO Y COMPOSICION	DEPOSITOS	Representa la proporción del activo financiado con captaciones. Para el caso, el 40,82% del activo es financiado con los ahorros	1432.650.302	40,82%
	TOTAL ACTIVO		3.509.394.116	
	TOTAL CARTERA	El activo mas representativo de las Cooperativas con actividad financiera es la cartera, pues es la razón de ser de la intermediación. El indicador ideal es que las colocaciones supere el 70% del activo. Al cierre del ejercicio 2007 COOMULTAGRO maneja este indicador en el 84,82%	3.032.311.753	86,40%
	TOTAL ACTIVO		3.509.394.116	

- **Cartera de crédito.** Es el principal activo de Coomultagro porque con la cartera se desarrolla el negocio de intermediación financiera desde el año 1.995, fecha en que se creó la Cooperativa; la cartera ha presentado crecimiento. En los últimos trece años la cartera ha crecido por encima del 16% anual. La calidad de la cartera es buena, el indicador de cartera vencida en diciembre del 2.007 fue del 2,08%, considerándose muy bueno por los organismos de control, al tener en cuenta que Coomultagro es una cooperativa abierta, todos los créditos son recaudados por caja y el 50% de sus asociados están ubicados en el campo. En la conformación del balance la cartera representa el 82% del total de los activos, siendo el óptimo el 70%. Coomultagro ha castigado cartera en un porcentaje muy mínimo (1,5%), en los doce años de existencia.
- **Fondo de Liquidez.** Coomultagro debe constituir el fondo de liquidez como mínimo con el 10% del total de los depósitos o ahorros de los asociados. En un fondo permanente, y tiene como finalidad respaldar a los ahorradores. El fondo de liquidez está conformado por CDTs constituidos en diferentes entidades financieras.
- **Margen de Solvencia.** Es el indicador financiero más importante de Coomultagro. El margen de solvencia le da la posibilidad de crecimiento a la entidad. Por norma Coomultagro debe cumplir en el 30% del patrimonio técnico.

La Cooperativa ha cumplido este indicador en forma permanente. Es controlado todos los meses, mediante un reporte enviado a la Supersolidaria. El no cumplimiento es causal de sanción, que consiste en el pago de una multa. En Coomultagro este indicador se monitorea semanalmente para saber cuanta cartera se puede incrementar. De todas maneras, este indicador limita el crecimiento de la cooperativa.

Tabla 12. Ponderación área de finanzas COOMULTAGRO LTDA

AREA DE FINANZAS 0.30						
VARIABLES	PONDERACION N (%)	PUNTUACION				PUNTUACION FINAL
		1	2	3	4	
a. indice de liquidez	0.10				X	0.40
b. indice de endeudamiento	0.15			X		0.45
c. indice de actividad	0.15			X		0.45
d. indice de rentabilidad	0.15			X		0.45
e. Indicador de cobertura	0.15			X		0.45
f. Quebranto patrimonial	0.15				X	0.6
g. Margen financiero bruto	0.15				X	0.6
Sumatoria de las puntuaciones finales de variables del área de finanzas.						3.4

Como se puede observar, la puntuación final se encuentra por encima del promedio (2), con la calificación de 3.4 se denota un buen manejo financiero de la entidad, a la vez demuestra solidez y fortaleza financiera

Tabla 13. Análisis Vertical

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO TABACALERA Y AGROPECUARIA LTDA "COOMULTAGRO LTDA" NIT 804.001.619-1 BALANCE GENERAL A: ANALISIS VERTICAL					
		DICIEMBRE	% del Total	DICIEMBRE	% del Total
		2007		2006	
1.	ACTIVO	3.509.394.116	100,0	3.217.439.905	100,0
11	DISPONIBLE	165.562.115	4,7	599.928.499	18,6
1105	CAJA	21.842.308	13,2	33.513.978	5,6
1110	BANCOS Y OTRAS ENTIDADES	114.099.595	68,9	493.463.788	82,3
1115	FONDOS ESPECIFICOS	20.831.578	12,6	66.476.594	11,1
1120	FONDO DE LIQUIDEZ	8.788.634	5,3	6.474.139	1,1
12	INVERSIONES	157.475.662	4,5	165.700.853	5,2
1203	FONDO DE LIQUIDEZ	157.475.662	100,0	165.700.853	100,0
14	CARTERA DE CREDITOS	2.976.716.508	84,8	2.339.171.149	72,7
1412	CR CONSUMO G.ADMISIBLE-SIN LIBRANZA	78.806.914	2,6	69.707.122	3,0
1441	CR CONSUMO OTRAS GTIAS-CON LIBRANZA	12.748.709	0,4	21.453.970	0,9
1442	CR CONSUMO,OTRAS GTIAS-SIN LIBRANZA	1.765.004.570	59,3	1.328.499.279	56,8
1459	MICROCREDITOS OG. SIN L.	1.000.177.718	33,6	758.784.025	32,4
1462	CR CIALES,G.ADMISIBLE-SIN LIBRANZA	100.780.546	3,4	78.808.884	3,4
1465	CR CIALES,OTRAS GTIAS-SIN LIBRANZA	74.793.296	2,5	113.587.148	4,9
1491	PROVISION CREDITOS DE CONSUMO	-14.601.856	-0,5	-8.059.754	-0,3
1493	PROVISION MICROCREDITO	-9.860.435	-0,3	-8.391	0,0
1495	PROVISION CREDITOS COMERCIALES	-873.579	0,0	0	0,0
1498	PROVISION GENERAL	-30.259.375	-1,0	-23.601.134	-1,0
16	CUENTAS POR COBRAR	97.084.786	2,8	58.935.951	1,8
1637	PAGOS POR CUENTA DE ASOCIADOS	984.206	1,0	656.866	1,1
1655	INTERESES	93.385.419	96,2	57.227.088	97,1
1660	INGRESOS POR COBRAR	2.293.039	2,4	459.733	0,8
1675	ANTICIPO DE IMPUESTOS	3.901.315	4,0	2.768.616	4,7
1690	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	305.743	0,3	0	0,0
1692	PROVISION CUENTAS POR COBRAR MICROCR	-586.141	-0,6	0	0,0
1695	PROVISION CUENTA POR COBRAR COMERCIAL	-207.475	-0,2	-699	0,0
1696	PROVISION CTAS COBRAR CONSUMO	-2.991.320	-3,1	-2.175.653	-3,7
17	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	76.725.933	2,2	35.875.066	1,1
1720	MUEBLES Y EQUIPOS OFICINA	60.254.640	78,5	42.709.770	119,1
1725	EQUIPO COMPUTACION Y COMUNICACIÓN	58.613.722	76,4	50.110.017	139,7
1770	BIENES DE FONDOS SOCIALES	6.230.000	8,1	3.250.000	9,1
1795	DEPRECIACION ACUMULADA	-48.372.429	-63,0	-60.194.721	-167,8
18	DIFERIDOS	21.137.172	0,6	5.176.125	0,2
1810	GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	2.156.672	10,2	0	0,0
1820	CARGOS DIFERIDOS	18.980.500	89,8	5.176.125	100,0
19	OTROS ACTIVOS	14.691.940	0,4	12.652.262	0,4
1960	DEPOSITOS	863.934	5,9	863.934	6,8
1965	BIENES DE ARTE Y CULTURA	2.123.098	14,5	2.123.098	16,8
1987	OTRAS INVERSIONES	18.126.868	123,4	16.087.190	127,1
1999	PROVISION OTROS ACTIVOS	-6.421.960	-43,7	-6.421.960	-50,8
8.	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	0		0	
81	DEUDORAS CONTINGENTES	161.069.355		167.043.771	
8105	BSS Y VRES ENTREGADOS EN CUSTODIA	157.475.665	97,8	165.700.856	99,2
8120	INTERESES CARTERA DE CREDITO	3.593.690	2,2	1.342.915	0,8
83	DEUDORAS DE CONTROL	47.850.720		60.474.317	
8310	ACTIVOS CASTIGADOS	35.888.776	75,0	37.328.776	61,7
8320	PROPIEDAD,PLANTA Y EQUIPO T.DEPRECIADOS	11.961.944	25,0	23.145.511	38,3
8385	OTRAS DEUDORAS DE CONTROL	0	0,0	30	0,0
86	DEUDORAS CONTINGENTES POR. CONTRA	-161.069.355		-167.043.771	
8605	DEUDORAS CONTINGENTES POR. CONTRA	-161.069.355	100,0	-167.043.771	100,0
88	DEUDORAS DE CONTROL POR. CONTRA	-47.850.720		-60.474.317	
8805	DEUDORAS DE CONTROL POR. CONTRA	-47.850.720	100,0	-60.474.317	100,0

		DICIEMBRE	% del Total	DICIEMBRE	% del Total
		2007		2006	
2.	PASIVO	2.489.260.879	100,0	2.396.322.238	100,0
21	DEPOSITOS	1.432.650.302	57,6	1.532.048.500	63,9
2105	DEPOSITOS DE AHORRO	561.354.702	39,2	571.195.280	37,3
2110	CERTIFICADOS DEPOSITOS DE AHORRO	871.295.600	60,8	960.853.220	62,7
23	CREDITOS DE BANCOS Y OTRAS	1.004.932.108	40,4	822.630.691	34,3
2305	CREDITOS ORDINARIOS A CORTO PLAZO	113.333.300	11,3	0	0,0
2308	CREDITOS ORDINARIOS A LARGO PLAZO	16.666.700	1,7	0	0,0
2350	OTROS ORGANISMOS - PAIS	874.932.108	87,1	822.630.691	100,0
24	CUENTAS POR PAGAR	32.982.424	1,3	19.933.057	0,8
2405	INTERESES	15.519.460	47,1	11.192.010	56,1
2415	COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	3.313.678	10,0	1.818.384	9,1
2435	PROVEEDORES	0	0,0	650.600	3,3
2440	CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	1.969.895	6,0	1.914.223	9,6
2442	GRAVAMEN AL MOVI. FINANCIERO	440.707	1,3	466.981	2,3
2445	RETENCION EN LA FUENTE	2.260.595	6,9	893.158	4,5
2447	IMPUESTO A LAS VENTAS RETENIDO	2.546.143	7,7	391.666	2,0
2450	RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	2.630.955	8,0	1.890.130	9,5
2465	REMANENTES POR PAGAR	2.327.997	7,1	489.012	2,5
2495	DIVERSAS	1.972.994	6,0	226.893	1,1
25	IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	2.705.469	0,1	2.073.184	0,1
2510	IMPUESTO A LAS VENTAS POR PAGAR	311.741	11,5	110.784	5,3
2515	INDUSTRIA Y COMERCIO	2.393.728	88,5	1.962.400	94,7
27	OTROS PASIVOS	15.990.576	0,6	19.636.806	0,8
2710	OBLIGACIONES LABORALES	9.877.179	61,8	7.989.757	40,7
2725	INGRESOS ANTICIPADOS	2.785.641	17,4	3.518.365	17,9
2740	VALORES RECIBIDOS PARA TERCEROS	3.327.756	20,8	8.128.684	41,4
3.	PATRIMONIO	1.020.133.237	100,0	821.117.667	100,0
31	APORTES SOCIALES	800.949.787	78,5	642.164.590	78,2
3105	APORTES SOCIALES	800.949.787	100,0	642.164.590	100,0
32	RESERVAS	90.872.791	8,9	56.324.791	6,9
3205	RESERVA PROTECCION APORTES	85.246.701	93,8	50.698.701	90,0
3220	RESERVA PROTECCION CARTERA	5.626.090	6,2	5.626.090	10,0
33	FONDOS	48.834.883	4,8	45.854.871	5,6
3310	FONDO REVALORIZACION DE APORTES	613.674	1,3	613.662	1,3
3325	FONDO ESPECIAL	3.739.466	7,7	3.739.466	8,2
3330	FONDOS SOCIALES CAPITALIZADOS	6.230.000	12,8	3.250.000	7,1
3335	FONDOS DE INVERSION	38.251.743	78,3	38.251.743	83,4
35	RESULTADOS DEL EJERCICIO	79.475.776	7,8	76.773.415	9,3
3505	RESULTADOS DEL EJERCICIO	79.475.776	100,0	76.773.415	100,0
	TOTAL PATRIMONIO	1.020.133.237		821.117.667	
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	3.509.394.116		3.217.439.905	
		0		0	
	9. CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	0		0	
91	ACREEDORAS CONTINGENTES	-3.334.781.417		-2.663.966.546	
9105	BSS Y VALORES RECIBIDOS EN CUSTODIA	-21.407.000	0,6	-13.900.000	0,5
9110	BSS Y VALORES RECIBIDOS EN GARANTIA	-457.291.124	13,7	-424.383.124	15,9
9115	BSS Y VALORES RECIBIDOS EN GARANTIA OG	-2.852.724.293	85,5	-2.222.324.422	83,4
9140	BSS Y VALORES RECIBIDOS EN COMODATO	-3.359.000	0,1	-3.359.000	0,1
93	ACREEDORAS DE CONTROL	-363.440.600		-341.904.000	
9312	CAPITAL MINIMO IRREDUCIBLE	-363.440.600	100,0	-341.904.000	100,0
96	ACREEDORAS CONTINGENTES CONTRA	3.334.781.417		2.663.966.546	
9605	ACREEDORAS CONTINGENTES CONTRA	3.334.781.417	100,0	2.663.966.546	100,0
98	ACREEDORAS DE CONTROL CONTRA	363.440.600		341.904.000	
9805	ACREEDORAS DE CONTROL CONTRA	363.440.600	100,0	341.904.000	100,0
	ESTHER TORRES VERA				
	Gerente				

3.4.2 Análisis Vertical. Como bien sabemos el análisis vertical es un análisis estático, pues estudia la situación financiera en un momento determinado, sin tener en cuenta los cambios ocurridos a través del tiempo.

Para el caso que nos compete vamos a efectuar el análisis vertical a Diciembre 31 de 2006 y Diciembre 31 de 2007, de los cual podemos expresar:

La composición de los activos de estos años fueron:

ACTIVOS	dic-07	dic-06
Disponible	4,7%	18,6%
Inversiones	4,5%	5,2%
Cartera de Crédito	84,8%	72,7%
Cuentas por Cobrar	2,8%	1,8%
Propiedad, Planta y Equipo	2,2%	1,1%
Diferidos	0,6%	0,2%
Otros Activos	0,4%	0,4%
	<u>100,0%</u>	<u>100,0%</u>

Para Coomultagro Ltda que ejerce la actividad financiera el principal activo lo constituye la cartera de crédito y aquí podemos establecer que viene desarrollando así su actividad, ya que la mayor concentración la encontramos en el rubro de cartera de crédito, representando para los años en estudio el 84.8% y 72.7% frente al activo total de la cooperativa. No se observa concentración o incrementos considerables en otros rubros del activo, lo cual refuerza lo planteado que la cooperativa tiene concentrados sus activos en el desarrollo de su objeto social, ya que la mayor parte de su inversión de activos esta en su cartera de crédito.

Observamos a su vez que dentro de la cartera de crédito el mayor componente esta reflejado en la cartera de consumo con una participación del total de la cartera de 62.3% y 60.7% respectivamente.

La composición de los pasivos y el patrimonio de estos años fueron:

PASIVOS	Dic-07	dic-06
Depósitos	57,6%	63,9%
Créditos de Bancos y Otras	40,4%	34,3%
Cuentas por Pagar	1,3%	0,8%
Impuestos, Gravámenes y Tasas	0,1%	0,1%
Otros Pasivos	0,6%	0,8%
	<u>100,0%</u>	<u>100,0%</u>

PATRIMONIO	Dic-07	dic-06
Aportes Sociales	78,5%	78,2%
Reservas	8,9%	6,9%
Fondos	4,8%	5,6%
Resultado del Ejercicio	7,8%	9,3%
	<u>100,0%</u>	<u>100,0%</u>

Esta distribución refleja la política de financiación que la cooperativa mantenía para los años de análisis, el pasivo representa el 70.9% y 74.5% y el patrimonio representa el 29.1% y 25.5%, lo cual significa que para el año 2007 del total de los activos el 70.9% pertenecía a terceros y el 29.1% pertenecía a sus asociados, a su vez para el año 2006 el 74.5% pertenecía a terceros y el 25.5% a los asociados.

Comparando estos dos años se observa que la cooperativa viene haciendo esfuerzos por el incremento de su capital social a través del incremento de sus aportes sociales y la distribución de sus excedentes cooperativos, pero que se hace necesario ser agresivos con nuevos métodos y estrategias creativas que le permitan una mayor participación del activo a sus asociados y obtener un fortalecimiento institucional para poder competir en los nuevos mercados.

Cabe señalar que la financiación para la colocación de la cartera de crédito esta dada en los Depósitos de los asociados que representan para el año 2007 el 57.6% y para el año 2006 el 63.9%. Debido a que los recursos obtenidos a través de depósitos tienen tasas de intereses reguladas a nivel general por la entidad que la vigilan como es la SUPERSOLIDADIRA, tienen un efecto en el costo financiero con menor impacto en el estado de resultados que las obligaciones que se adquieren con las entidades del sector financiero.

El rubro del Créditos de Bancos y Otros es un motor de financiación a la cartera de crédito a través de recursos del Convenio FINAGRO y entidades del sector financiero, el cual representa frente al total pasivo el 40.4% y 34.3% respectivamente.

- **Estado de Resultados.** Se observa la siguiente dinámica tomando como 100% el renglón de ingresos operacionales:

ESTADO DE RESULTADOS	dic-07	dic-06
Ingresos Operacionales	100,0%	100,0%
Costos Prestación de Servicios	29,8%	29,8%
Gastos de Administración	56,6%	53,6%
Excedente o Pérdida Operacional	13,6%	16,6%
Ingresos No Operacionales	1,1%	2,0%
Gastos No Operacionales	0,6%	1,8%
Excedente o Pérdida No Operacional	0,5%	0,2%
Excedente o Pérdida del Ejercicio	14,1%	16,8%

Con el objeto de ofrecer un análisis apropiado de este estado financiero fue necesario realizar la comparación de la cooperativa con las entidades solidarias del país y con las cooperativas de la región de Santanderes. A su vez tomamos dos indicadores financieros a saber la Eficiencia Financiera, la Suficiencia del Margen Financiero y Rentabilidad, a continuación lo que se estableció:

- **Eficiencia Financiera.** Nivel de gastos generales y de personal a ingresos operacionales

	dic-07	dic-06
COOMULTAGRO LTDA	48,41%	46,44%
Solidarias	44,10%	43,95%
Región - Santanderes	40,15%	41,19%

Muestra la capacidad de la estructura de gastos operacionales no financieros para la generación de ingresos operacionales. El promedio del sector oscila entre el 40% y 50%, dependiendo del tamaño y eficiencia de la entidad.

- **Suficiencia del margen financiero.** Mide la capacidad de la entidad para cubrir sus costos operacionales con los excedentes generados por la actividad financiera (ingresos menos egresos financieros) y complementariamente la capacidad para asumir efectos negativos sobre el margen de intermediación o el costo de administración del activo. Se considera como riesgo alto la suficiencia del margen financiero inferior al 100%.

	dic-07	dic-06
COOMULTAGRO LTDA	124,22%	129,02%
Solidarias	124,41%	126,31%
Región Santanderes	131,65%	130,57%

- **Rentabilidad.** Indica que proporción de los ingresos totales de la cooperativa corresponden a los resultados del ejercicio.

	dic-07	dic-06
COOMULTAGRO LTDA	13,99%	16,52%
Solidarias	16,21%	20,01%
Región Santanderes	12,55%	17,49%

Tabla 13. Análisis Horizontal

BALANCE GENERAL CONSOLIDADO COMPARATIVO A: ANALISIS HORIZONTAL					
		DICIEMBRE 2007	DICIEMBRE 2006	VARIACION	
				\$	%
1.	ACTIVO	3.509.394.116	3.217.439.905	291.954.211	9,1
	11 DISPONIBLE	165.562.115	599.928.499	-434.366.384	-72,4
1105	CAJA	21.842.308	33.513.978	-11.671.670	-34,8
1110	BANCOS Y OTRAS ENTIDADES	114.099.595	493.463.788	-379.364.193	-76,9
1115	FONDOS ESPECIFICOS	20.831.578	66.476.594	-45.645.016	-68,7
1120	FONDO DE LIQUIDEZ	8.788.634	6.474.139	2.314.495	35,7
12	INVERSIONES	157.475.662	165.700.853	-8.225.191	-5,0
1203	FONDO DE LIQUIDEZ	157.475.662	165.700.853	-8.225.191	-5,0
14	CARTERA DE CREDITOS	2.976.716.508	2.339.171.149	637.545.359	27,3
1412	CR CONSUMO G.ADMISIBLE-SIN LIBRANZA	78.806.914	69.707.122	9.099.792	13,1
1441	CR CONSUMO OTRAS GTIAS-CON LIBRANZA	12.748.709	21.453.970	-8.705.261	-40,6
1442	CR CONSUMO,OTRAS GTIAS-SIN LIBRANZA	1.765.004.570	1.328.499.279	436.505.291	32,9
1459	MICROCREDITOS OTRAS GTIAS- SIN LIBRANZA	1.000.177.718	758.784.025	241.393.693	31,8
1462	CR CIALES,G.ADMISIBLE-SIN LIBRANZA	100.780.546	78.808.884	21.971.662	27,9
1465	CR CIALES,OTRAS GTIAS-SIN LIBRANZA	74.793.296	113.587.148	-38.793.852	-34,2
1491	PROVISION CREDITOS DE CONSUMO	-14.601.856	-8.059.754	-6.542.102	81,2
1493	PROVISION MICROCREDITO	-9.860.435	-8.391	-9.852.044	117,412,0
1495	PROVISION CREDITOS COMERCIALES	-873.579	0	-873.579	100,0
1498	PROVISION GENERAL	-30.259.375	-23.601.134	-6.658.241	28,2
16	CUENTAS POR COBRAR	97.084.786	58.935.951	38.148.835	64,7
1637	PAGOS POR CUENTA DE ASOCIADOS	984.206	656.866	327.340	49,8
1655	INTERESES	93.385.419	57.227.088	36.158.331	63,2
1660	INGRESOS POR COBRAR	2.293.039	459.733	1.833.306	398,8
1675	ANTICIPO DE IMPUESTOS	3.901.315	2.768.616	1.132.699	40,9
1690	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	305.743	0	305.743	100,0
1692	PROVISION CUENTAS POR COBRAR MICROCR	-586.141	0	-586.141	100,0
1695	PROVISION CUENTA POR COBRAR COMERCIAL	-207.475	-699	-206.776	29.581,7
1696	PROVISION CTAS COBRAR CONSUMO	-2.991.320	-2.175.653	-815.667	37,5
17	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	76.725.933	35.875.066	40.850.867	113,9
1720	MUEBLES Y EQUIPOS OFICINA	60.254.640	42.709.770	17.544.870	41,1
1725	EQUIPO COMPUTACION Y COMUNICACIÓN	58.613.722	50.110.017	8.503.705	17,0
1770	BIENES DE FONDOS SOCIALES	6.230.000	3.250.000	2.980.000	91,7
1795	DEPRECIACION ACUMULADA	-48.372.429	-60.194.721	11.822.292	-19,6
18	DIFERIDOS	21.137.172	5.176.125	15.961.047	308,4
1810	GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	2.156.672	0	2.156.672	100,0
1820	CARGOS DIFERIDOS	18.980.500	5.176.125	13.804.375	266,7
19	OTROS ACTIVOS	14.691.940	12.652.262	2.039.678	16,1
1960	DEPOSITOS	863.934	863.934	0	0,0
1965	BIENES DE ARTE Y CULTURA	2.123.098	2.123.098	0	0,0
1987	OTRAS INVERSIONES	18.126.868	16.087.190	2.039.678	12,7
1999	PROVISION OTROS ACTIVOS	-6.421.960	-6.421.960	0	0,0
8.CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS		0	0	0	0,0
81	DEUDORAS CONTINGENTES	161.069.355	167.043.771	-5.974.416	-3,6
8105	BSS Y VRES ENTREGADOS EN CUSTODIA	157.475.665	165.700.856	-8.225.191	-5,0
8120	INTERESES CARTERA DE CREDITO	3.593.690	1.342.915	2.250.775	167,6
83	DEUDORAS DE CONTROL	47.850.720	60.474.317	-12.623.597	-20,9
8310	ACTIVOS CASTIGADOS	35.888.776	37.328.776	-1.440.000	-3,9
8320	PROPIEDAD,PLANTA Y EQUIPO T.DEPREC.	11.961.944	23.145.511	-11.183.567	-48,3
8385	OTRAS DEUDORAS DE CONTROL	0	30	-30	-100,0
86	DEUDORAS CONTINGENTES POR. CONTRA	-161.069.355	-167.043.771	5.974.416	-3,6
8605	DEUDORAS CONTINGENTES POR. CONTRA	-161.069.355	-167.043.771	5.974.416	-3,6
88	DEUDORAS DE CONTROL POR. CONTRA	-47.850.720	-60.474.317	12.623.597	-20,9
8805	DEUDORAS DE CONTROL POR. CONTRA	-47.850.720	-60.474.317	12.623.597	-20,9

		DICIEMBRE 2007	DICIEMBRE 2006	VARIACION	
				\$	%
2.	PASIVO	2.489.260.879	2.396.322.238	92.938.641	3,9
21	DEPOSITOS	1.432.650.302	1.532.048.500	-99.398.198	-6,5
2105	DEPOSITOS DE AHORRO	561.354.702	571.195.280	-9.840.578	-1,7
2110	CERTIFICADOS DEPOSITOS DE AHORRO	871.295.600	960.853.220	-89.557.620	-9,3
23	CREDITOS DE BANCOS Y OTRAS	1.004.932.108	822.630.691	182.301.417	22,2
2305	CREDITOS ORDINARIOS A CORTO PLAZO	113.333.300	0	113.333.300	100,0
2308	CREDITOS ORDINARIOS A LARGO PLAZO	16.666.700	0	16.666.700	100,0
2350	OTROS ORGANISMOS - PAIS	874.932.108	822.630.691	52.301.417	6,4
24	CUENTAS POR PAGAR	32.982.424	19.933.057	13.049.367	65,5
2405	INTERESES	15.519.460	11.192.010	4.327.450	38,7
2415	COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	3.313.678	1.818.384	1.495.294	82,2
2435	PROVEEDORES	0	650.600	-650.600	-100,0
2440	CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	1.969.895	1.914.223	55.672	2,9
2442	GRAVAMEN AL MOVI. FINANCIERO	440.707	466.981	-26.274	-5,6
2445	RETENCION EN LA FUENTE	2.260.595	893.158	1.367.437	153,1
2447	IMPUESTO A LAS VENTAS RETENIDO	2.546.143	391.666	2.154.477	550,1
2450	RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	2.630.955	1.890.130	740.825	39,2
2465	REMANENTES POR PAGAR	2.327.997	489.012	1.838.985	376,1
2495	DIVERSAS	1.972.994	226.893	1.746.101	769,6
25	IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	2.705.469	2.073.184	632.285	30,5
2510	IMPUESTO A LAS VENTAS POR PAGAR	311.741	110.784	200.957	181,4
2515	INDUSTRIA Y COMERCIO	2.393.728	1.962.400	431.328	22,0
27	OTROS PASIVOS	15.990.576	19.636.806	-3.646.230	-18,6
2710	OBLIGACIONES LABORALES	9.877.179	7.989.757	1.887.422	23,6
2725	INGRESOS ANTICIPADOS	2.785.641	3.518.365	-732.724	-20,8
2740	VALORES RECIBIDOS PARA TERCEROS	3.327.756	8.128.684	-4.800.928	-59,1
3.	PATRIMONIO	1.020.133.237	821.117.667	199.015.570	24,2
31	APORTES SOCIALES	800.949.787	642.164.590	158.785.197	24,7
3105	APORTES SOCIALES	800.949.787	642.164.590	158.785.197	24,7
32	RESERVAS	90.872.791	56.324.791	34.548.000	61,3
3205	RESERVA PROTECCION APORTES	85.246.701	50.698.701	34.548.000	68,1
3220	RESERVA PROTECCION CARTERA	5.626.090	5.626.090	0	0,0
33	FONDOS	48.834.883	45.854.871	2.980.012	6,5
3310	FONDO REVALORIZACION DE APORTES	613.674	613.662	12	0,0
3325	FONDO ESPECIAL	3.739.466	3.739.466	0	0,0
3330	FONDOS SOCIALES CAPITALIZADOS	6.230.000	3.250.000	2.980.000	91,7
3335	FONDOS DE INVERSION	38.251.743	38.251.743	0	0,0
35	RESULTADOS DEL EJERCICIO	79.475.776	76.773.415	2.702.361	3,5
3505	RESULTADOS DEL EJERCICIO	79.475.776	76.773.415	2.702.361	3,5
	TOTAL PATRIMONIO	1.020.133.237	821.117.667	199.015.570	24,2
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	3.509.394.116	3.217.439.905	291.954.211	9,1
9.	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	0	0	0	0,0
91	ACREEDORAS CONTINGENTES	-3.334.781.417	-2.663.966.546	-670.814.871	25,2
9105	BSS Y VALORES RECIBIDOS EN CUSTODIA	-21.407.000	-13.900.000	-7.507.000	54,0
9110	BSS Y VALORES RECIBIDOS EN GARANTIA	-457.291.124	-424.383.124	-32.908.000	7,8
9115	BSS Y VALORES RECIBIDOS EN GARANTIA OG	-2.852.724.293	-2.222.324.422	-630.399.871	28,4
9140	BSS Y VALORES RECIBIDOS EN COMODATO	-3.359.000	-3.359.000	0	0,0
93	ACREEDORAS DE CONTROL	-363.440.600	-341.904.000	-21.536.600	6,3
9312	CAPITAL MINIMO IRREDUCIBLE	-363.440.600	-341.904.000	-21.536.600	6,3
96	ACREEDORAS CONTINGENTES CONTRA	3.334.781.417	2.663.966.546	670.814.871	25,2
9605	ACREEDORAS CONTINGENTES CONTRA	3.334.781.417	2.663.966.546	670.814.871	25,2
98	ACREEDORAS DE CONTROL CONTRA	363.440.600	341.904.000	21.536.600	6,3
9805	ACREEDORAS DE CONTROL CONTRA	363.440.600	341.904.000	21.536.600	6,3

* Las notas que se anexan forman parte de este estado. Ver la opinion adjunta

ESTHER TORRES VERA
Gerente

3.4.3. Análisis Horizontal. Es un análisis dinámico, porque se ocupa del cambio o movimiento de cada cuenta de un período a otro.

Examinado cada uno de los componentes y su variación del balance general y del estado de resultados se establecen las siguientes precisiones:

Balance General Comparativo Diciembre 2007 vs. Diciembre 2006

- **Activos.** El activo total de la cooperativa presentó un incremento del 9.1% frente al año 2006.
 - a. **Variación del Disponible.** Presentó una disminución del -72,4%, ya que los recursos de distribuyeron en el incremento de cartera de crédito, el retiro de depósitos de asociados y adquisiciones en propiedad, planta y equipo.
 - b. **Variación de Inversiones.** Las inversiones representadas en títulos requeridos para el cumplimiento del fondo de liquidez, tuvieron una disminución del -5.0% debido a la misma disminución de los depósitos de asociados.
 - c. **Variación de Cartera de Crédito.** Presentó un incremento importante frente al año 2006, ubicándose en el 27.3%. La cartera más representativa es la cartera microcrédito la cual presentó un incremento del 31,8%, en consecuencia a la buena acogida por parte de los asociados y a los recursos que se obtienen para esta línea a través de FINAGRO.
 - d. **Variación de Cuentas por Cobrar.** El incremento en las cuentas por cobrar representan el 64.7% frente al 2006, y este resultados se debe al incremento de la cartera de crédito y a su vez de los intereses causados que muestran un incremento del 63.2%.
 - e. **Variación de Propiedad, Planta y Equipo.** Como consecuencia del cambio de sede se adquirieron equipos y muebles nuevos, dándose un incremento del 113.9%.
 - f. **Variación de Diferidos.** El incremento del 308.4% se debió a compra de licencias por la adquisición de un nuevo software y contrato de mantenimiento.

Aunque la variación en porcentaje es elevada en pesos correspondió a \$15.9 millones.

- **Pasivos.**
 - a. **Variación de Depósitos.** Presentan una disminución del -6.5%, debido al retiro masivo de ahorros dado en el último mes del año 2007, dado por inversiones particulares de cada asociado y la concentración de los depósitos.
 - b. **Variación de Obligaciones Financieras.** Representa un incremento del 22.2% que corresponde al incremento del fondo de crédito manejado mediante convenio con PADEMÉR e instituciones bancarias, recursos que fueron necesarios para la colocación de cartera y pago de depósitos.

- **Patrimonio.** La variación del patrimonio de la cooperativa es el reflejo de la administración esforzada por el crecimiento de los aportes sociales y los proyectos de capitalización a través de la distribución de los excedentes cooperativos con el ánimo de fortalecer el capital institucional de la cooperativa.
- **Estado de Resultados.** Los ingresos operacionales a diciembre 31 de 2007 presentaron un crecimiento a diciembre 31 de 2006 del 23.3%, en tanto que los costos tuvieron un del 23.0% y los gastos generales del 30.4%.

Al darse una desproporción entre el incremento de los ingresos frente a los costos y gastos derivan una disminución del margen total de la entidad, aunque los excedentes de la cooperativa se mantuvieron, si se tiene en cuenta que los mismos pasaron en el año analizado de \$76.8 millones a \$79.5 millones.

El incremento en los costos y gastos se debieron a una política de crecimiento en la cartera de crédito y cambio de sede, la cual conllevó un crecimiento en los egresos de la actividad financiera por intereses de créditos bancarios y otros gastos financieros, en el personal, gastos operativos de mantenimiento y reparaciones, mejoras a bienes ajenos y sistematización principalmente y a mayores niveles de provisiones cargadas al estado de resultados.

3.5 AUDITORIA DE PRODUCCION O DEL SERVICIO

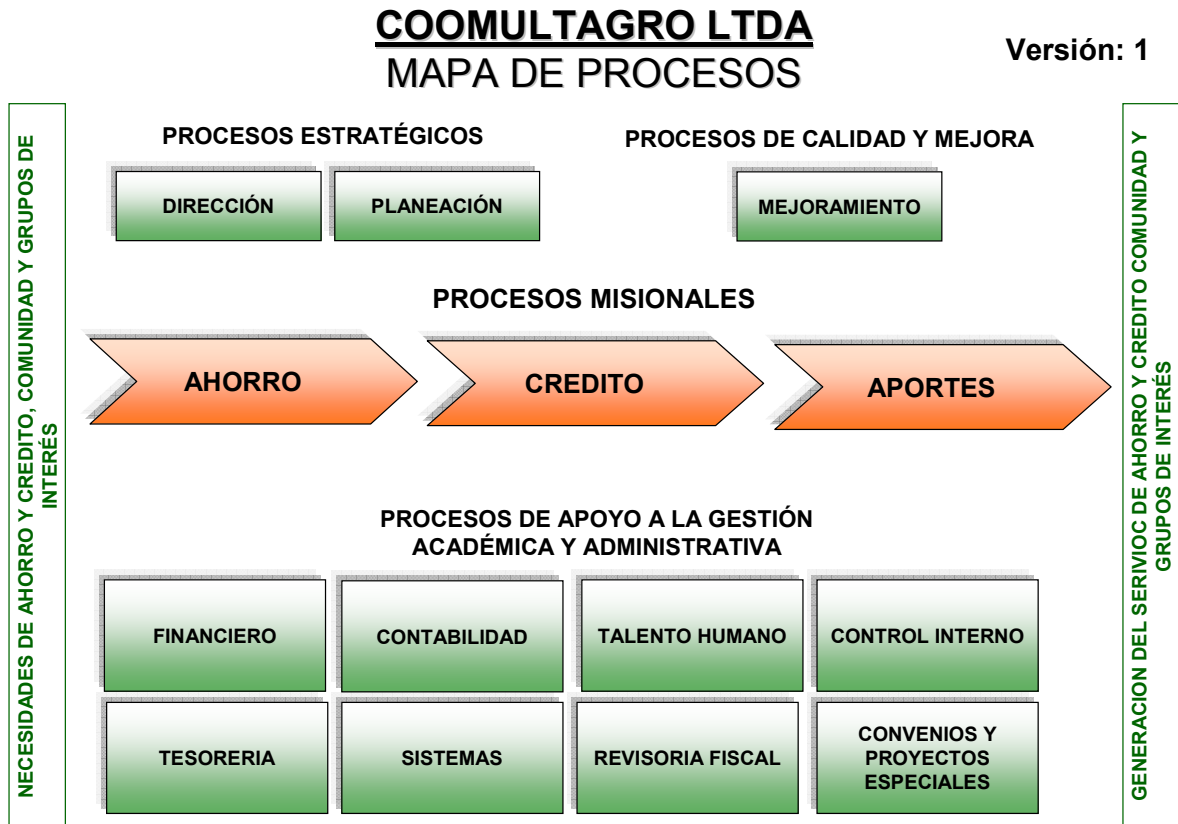
COOMULTAGRO maneja una base de datos actualizados permanentemente con la cual se ha logrado mantener la cartera sana; el tele mercadeo es una herramienta que le ha permitido tener contacto con los clientes para ofrecer los nuevos servicios y hacerles seguimiento.

La entidad maneja una atención personalizada con sus clientes.

3.5.1 En el proceso. Coomultagro tiene el diseño de los procesos que se requieren para la prestación de cada uno de los servicios que ofrece, tiene el personal necesario y capacitado para el desempeño de las funciones, las cuales están escritas en el documento llamado manual de funciones.

El actual mapa de procesos de COOMULTAGRO se visualiza a continuación:

Gráfica 17. Mapa de Procesos



En ese orden de ideas, los procesos misionales son:

- Proceso de ahorros
- Proceso de crédito
- Proceso de vinculación en aportes

Cada uno de estos procesos tiene delimitados debidamente sus subprocesos tales como:

- Proceso de ahorros
 - Apertura de cuentas
 - Cancelación de cuentas
 - Consignaciones locales
 - Consignaciones nacionales
 - Embargo de cuentas
 - Activación e inactivación de cuentas
 - Actualización de datos
 - Traslado de cuentas
 - Transferencia de fondos
 - Apertura de cdat's

- Cancelación de cdat's
- Liquidación y pago de intereses
- Proceso de crédito
 - Entrevista
 - Documentación del crédito
 - Recepción de la solicitud
 - Análisis del crédito
 - Verificación de los datos del crédito
 - Verificación de garantías
 - Aprobación del crédito
 - Constitución de garantías
 - Desembolso del crédito
 - Proceso de cobranza
- Proceso de vinculación en aportes
 - Constitución de aportes sociales
 - Cancelación de aportes sociales
 - Incremento de aportes sociales
 - Revalorización de aportes sociales

Cada uno de estos subprocesos, se encuentra debidamente documentado con sus procedimientos en sus respectivos flujo gramas. Obviamente cada tipo de proceso posee su manual de procedimientos.

La cooperativa presenta una integración horizontal, cada puesto ejecuta las funciones propias del cargo. En el proceso que se está adelantando actualmente con el empalme del programa SERBANCO y el programa XEO GRAFICO, el personal requiere trabajo extra; la nueva herramienta tecnológica le ofrece a la empresa una tecnología mas apropiada y acorde a las exigencias de los clientes del sector financiero.

3.5.2 En capacidad. Frente a la demanda atendida hoy, es adecuada la capacidad de servicio, pero con relación a la meta futura de atender 5000 asociados, tendrá que replantearse.

La capacidad actual está dada en función de los clientes que actualmente atiende y del portafolio que posee y se ha hecho de manera empírica sin estudios técnicos que determinen la real capacidad diseñada e instalada de acuerdo a unos estándares de producción.

Se debe realizar un estudio de operaciones y de tiempos, para analizar hasta cuanto crecimiento en operaciones aguanta la actual estructura orgánica y a partir de cuánta cantidad de operaciones se debe incrementar el personal operativo de la entidad.

3.5.3 En la fuerza de Trabajo. Existen incentivos por el cumplimiento de metas, los cuales se reconocen en periodos trimestrales.

Ante el crecimiento y proyección de la Entidad se hace necesario rediseñar los puestos de trabajo de tal manera que se pueda ofrecer a los clientes un mejor servicio.

El porcentaje de ausentismo es bajo, vale resaltar el sentido de pertenencia que tienen los empleados con la Empresa.

3.5.4 En la calidad. Coomultagro carece de procesos de control de calidad total del servicio, se ejerce un control manual el cual debe analizarse y ampliarse más. Se ejercen procesos de control interno enfocados al control netamente contable. Existen falencias en los demás tipos de control.

3.5.5 En la tecnología asequible. En Coomultagro se trabaja con el software XEO GRAFICO COOPERATIVO; es una herramienta que soporta en forma suficiente y segura el desarrollo de las operaciones que exigen la actividad de ahorro y crédito.

El hardware se ha renovado. La tarjeta debito se maneja mediante un software implementado por una firma especialista en este tipo de producto y en coordinación con el Banco de Bogotá. Coomultagro no posee red propia ni cajeros propios, utiliza la red del banco de Bogotá.

Actualmente por cada puesto de trabajo se tiene un PC interconectado en red con un servidor central, el cual provee a estos de todos los programas de soporte financiero y los de dominio Windows. Así mismo están conectados a Internet, para consultas cuando se requieran.

La comunicación interna es suficiente y esta implementada mediante la red telefónica.

Las cámaras de seguridad y el sistema de alarma son otros programas adicionales que contribuyen al buen desarrollo de Coomultagro. Estos se desarrollan mediante el monitoreo permanente de los instrumentos adquiridos para tal labor.

La tecnología implementada en Coomultagro le da seguridad a la entidad, ayuda al proceso de control interno y permite a los asociados recibir servicios en forma oportuna.

3.5.6 En el aprovechamiento de recursos blandos. En Coomultagro los recursos blandos son los dineros que se pueden conseguir mediante firma de convenios con entidades nacionales e internacionales para colocar cartera a los asociados con una tasa de interés más baja que las que se cobran por otras líneas de crédito.

En este aspecto, la experiencia de Coomultagro se ha venido cumpliendo con la firma de un convenio con el Ministerio de Agricultura.

Este convenio ha permitido colocar cartera por ochocientos millones con la cual se ha apoyado al sector rural en el fortalecimiento de la microempresa.

De otra parte, no se ha requerido financiar más recursos para otras líneas de crédito, dado que la actual liquidez con que cuenta la cooperativa no hace evidente esa necesidad. Se han gestionado de buena forma los recursos captados del público.

3.5.7 En las alternativas del servicio. El tema alternativas del servicio hace referencia al portafolio que ofrece Coomultagro con líneas de ahorro y crédito diseñadas para el

beneficio de todos los asociados y a los convenios que se han firmado con el centro médico Carlos Ardila Lulle, Banco de Bogotá, los Olivos, la Equidad Seguros, Colpatria y Asoparsa. (Ver Anexo E).

Tabla 14. Ponderación área Sistemas de información COOMULTAGRO LTDA

PRODUCCION DE UN SERVICIO 0.10						
VARIABLES	PONDERACION N (%)	PUNTUACION				PUNTUACION FINAL
		1	2	3	4	
1. procesos	0.2				X	0.8.
2 Capacidad	0.1			X		0.3
3. fuerza de trabajo	0.15			X		0.45
4. calidad	0.1			X		0.3
5. tecnología	0.2			X		0.6
6. aprov. Recursos blandos	0.15				X	0.6
7. alternativas de servicios	0.1				X	0.4
Sumatoria de las puntuaciones finales de variables del área de producción de un servicio.						3.45

La producción del servicio en Coomultagro permiten realizar los procesos de manera eficiente, por lo tanto su calificación supera el promedio, demostrándose así una fortaleza en este aspecto.

3.6 AUDITORIA DE TALENTO HUMANO

3.6.1 personal que soporta los procesos. El personal que se encuentra vinculado con la empresa en total suma 10 personas, entra las cuales existe un aprendiz del SENA.

A continuación se observa la planta de persona de la organización.

Tabla 15. Planta de personal de la organización

Cargo	Estudios	Tiempo	Sueldo	Tipo de proceso
Gerente	Profesional en gestión empresarial	13 años	\$1.200.000	Visional
Auxiliar administrativo	IX semestre de ingeniería financiera	10 meses	\$500.000	Soporte o apoyo
Cajera	Bachiller	7 meses	\$461.500	Misional
Suplente de gerencia y administración Sistema	Tec. Gestión empresarial . Tec. en sistemas	8 años	\$700.000	Soporte o apoyo
Coordinadora. De crecido y cartera	Administradora de empresas	4 años	\$678.000	Misional
Asistente contable	VII semestre de contaduría pública	5 años	\$678.000	Soporte o apoyo
Auxiliar contable	Aprendiz del sena	8 meses	\$346.200	Soporte o apoyo
Administrador de agencia	V semestre contaduría pública	4 años	\$850.000	Misional
Oficial de crédito	Bachiller	4 años	\$850.000	Misional

Serv. Generales	Primaria	6 años	\$461.500	Soporte o apoyo
-----------------	----------	--------	-----------	-----------------

El talento humano está basado en la curva de la experiencia, se manejan grupos formales a través de reuniones con los funcionarios y la gerencia en las cuales se discuten las metas, proyectos en curso, cumplimiento de normas, con el objetivo de involucrar y crear sentido de pertenencia entre los funcionarios y la cooperativa.

Se cuenta con el manual de funciones que describe detalladamente los perfiles de cargos, las responsabilidades, las funciones, las áreas de interacción que cada funcionario debe desarrollar para cabal cumplimiento de sus tareas. El recurso humano de COOMULTAGRO está conformado por diez funcionarios que suplen las necesidades y exigencias que tiene la cooperativa, que son personas comprometidas que se han puesto la camiseta de la responsabilidad y el buen desempeño.

3.6.2 Capacitación. La capacitación que se da a estas personas se desarrolla por medio de talleres, a los cuales asisten los funcionarios según el tema y el cargo.

Los talleres son desarrollados por Confecoop, Fundación Coomuldesa, Lexcon, Supersolidaria y Fogacoop.

A nivel interno, semanalmente se desarrolla una hora de capacitación, antes de iniciar la jornada laboral.

3.6.3 Herramientas de Trabajo. Cada funcionario tiene su puesto de trabajo y sus herramientas de trabajo tales como equipos de cómputo, sumadores, calculadores, manuales y reglamentos.

3.6.4 Clima Organizacional. Para evaluar aspectos importantes inherentes al Talento Humano se ha diseñado un instrumento el cual se visualiza en el Anexo H, se hizo un estudio del talento humano a todos los empleados de COOMULTAGRO. A continuación se observa el desarrollo del análisis y sus conclusiones:

- **Resultados de la aplicación del instrumento.** La tabulación detallada de la información se visualiza en el Anexo I, donde se muestra en primera instancia los resultados de la tabulación de cada una de las preguntas realizadas.

A continuación se observa el resultado tabulado por cada una de las variables analizadas agrupadoras de las 60 preguntas formuladas:

Tabla 16. Resultados por Variables

VARIABLES	PUNTUACIÓN A NIVEL GENERAL	CONCEPTO
Claridad Organizacional	1,70	Muy Bueno
Comunicación	2,77	REGULAR
Condiciones de trabajo	2,15	Bueno
Motivación	2,55	REGULAR
Normas	2,38	Bueno
Trabajo en equipo	2,55	REGULAR
Relaciones interpersonales	2,68	REGULAR
Responsabilidad	1,96	Muy Bueno
TOTAL	2,34	Bueno

Grafica 18. Resultados por Variables

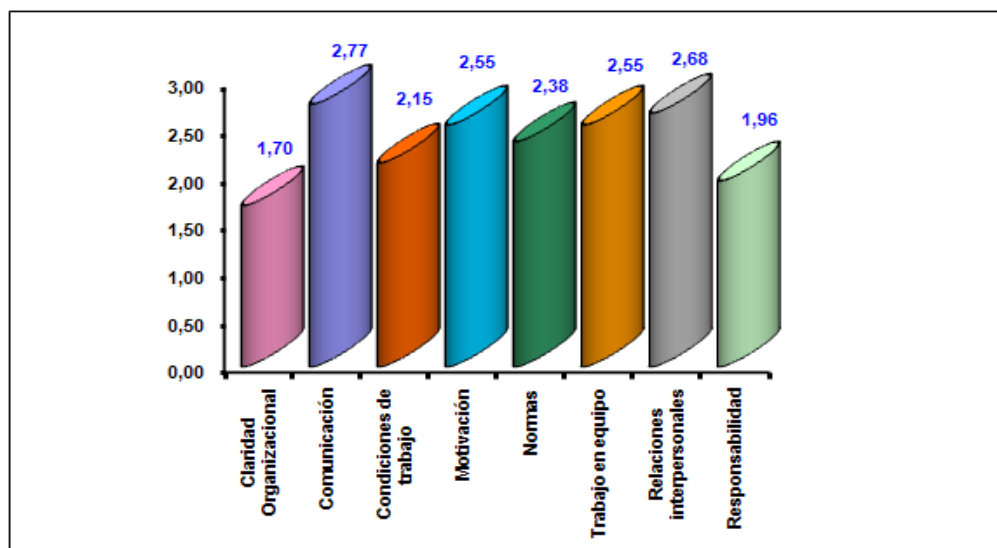
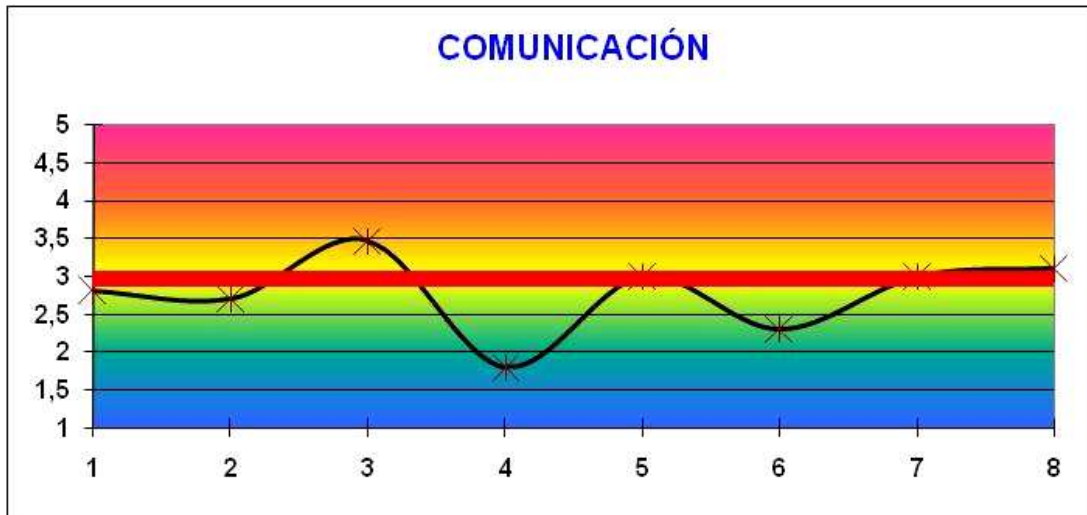


Tabla 17. Resultados por pregunta

VARIABLE	PREGUNTA	PUNTUACIÓN	CONCEPTO
CLARIDAD ORGANIZACIONAL	1	2,70	REGULAR
	2	2,10	Bueno
	3	1,40	Excelente
	4	1,10	Excelente
	5	1,40	Excelente
	6	1,20	Excelente
	7	2,00	Muy Bueno
COMUNICACIÓN	8	2,80	REGULAR
	9	2,70	REGULAR
	10	3,46	MUY REGULAR
	11	1,80	Muy Bueno
	12	3,00	REGULAR
	13	2,30	Bueno
	14	3,00	REGULAR
	15	3,10	MUY REGULAR
CONDICIONES DE TRABAJO	16	3,10	MUY REGULAR
	17	2,10	Bueno
	18	2,70	REGULAR
	19	1,80	Muy Bueno
	20	1,90	Muy Bueno
	21	1,40	Excelente
	22	2,50	Bueno
	23	1,60	Muy Bueno
	24	2,00	Muy Bueno
	25	2,30	Bueno
	26	2,20	Bueno
	27	2,20	Bueno
MOTIVACIÓN	28	2,50	Bueno
	29	1,50	Excelente
	30	3,00	REGULAR
	31	2,40	Bueno
	32	2,20	Bueno
	33	3,50	MUY REGULAR
	34	2,80	REGULAR
	35	3,20	MUY REGULAR
	36	1,80	Muy Bueno
	37	2,80	REGULAR
	38	2,20	Bueno
	39	2,70	REGULAR
NORMAS	40	2,40	Bueno
	41	2,30	Bueno
	42	2,60	REGULAR
	43	2,20	Bueno
TRABAJO EN EQUIPO	44	2,80	REGULAR
	45	2,70	REGULAR
	46	2,00	Muy Bueno
	47	2,50	Bueno
	48	2,50	Bueno
	49	2,40	Bueno
	50	2,50	Bueno
	51	3,00	REGULAR
RELACIONES INTERPERSONALES	52	2,00	Muy Bueno
	53	2,60	REGULAR
	54	3,30	MUY REGULAR
	55	2,80	REGULAR
RESPONSABILIDAD	56	1,70	Muy Bueno
	57	2,50	Bueno
	58	1,80	Muy Bueno
	59	1,80	Muy Bueno
	60	2,00	Muy Bueno
	PROMEDIO	2,35	Bueno

Gráfica 19. Resultado variable comunicación

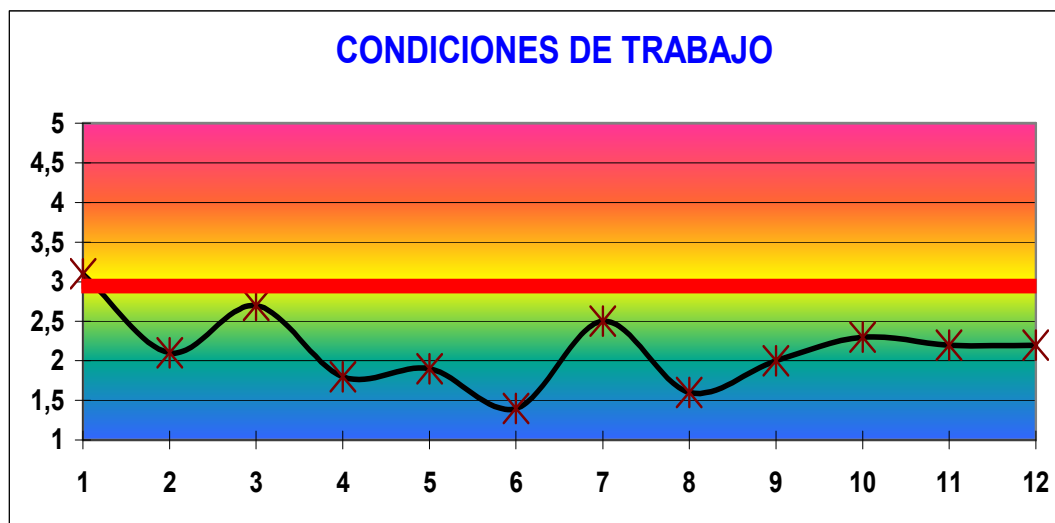


Se puede concluir al observar la gráfica de ésta variable y compararla con las demás, que es la mas baja, pues todos los factores presentan una calificación elevada y se presentan dos puntos críticos. Examinando los factores que conforman esta variable y especulando, se observa que a pesar de esta situación las relaciones entre Jefe - Empleado son confiables haciendo referencia a asuntos plenamente laborales.

También un factor a mejorar es la rapidez de la comunicación sobre cambios importantes que ocurran en la empresa, pues es fundamental que el empleado esté actualizado y avance a la par con ella; además al fluir rápidamente ésta información, plenamente confiable, se evitan los comentarios que se dan al interior de la empresa.

Analizar el desempeño del empleado en conjunto con el jefe inmediato, es muy importante porque así se puede corregir errores cometidos por el empleado tendiendo a la mejor realización del trabajo y sugiriendo métodos para realizar las labores; o por el contrario, se convierte en una oportunidad para expresar felicitaciones por la eficaz realización del trabajo, motivando e inculcándole confianza y prestigio a la persona.

Grafica 20. Resultado variable condiciones de trabajo

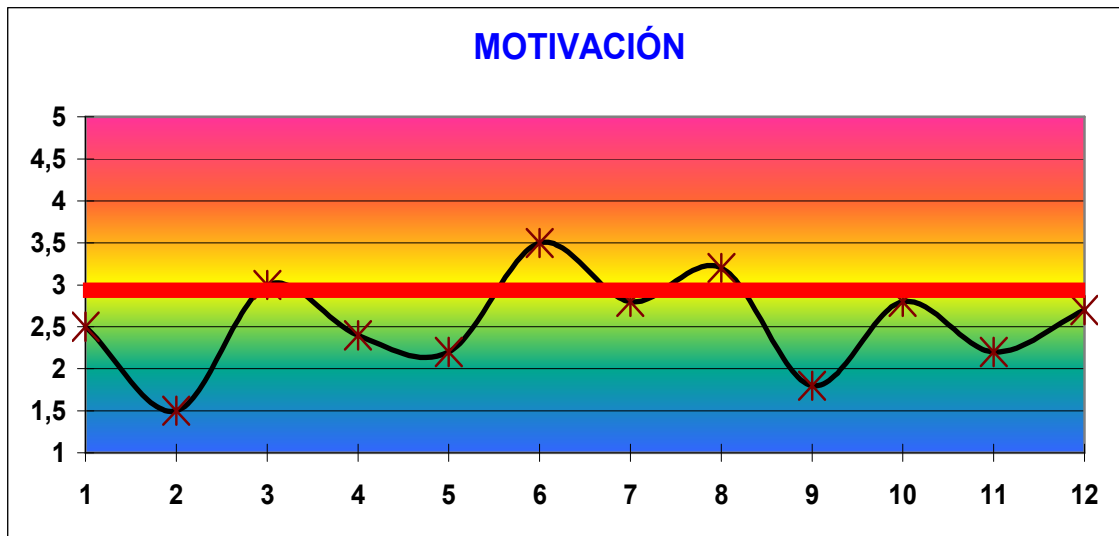


La variable condiciones de trabajo, presenta un comportamiento relativamente bueno, aunque presenta un factor crítico y dos más que aunque no son críticos, conviene analizarlos para tratarlos y evitar futuros problemas que afecten el clima organizacional.

Observando el factor crítico el cual se relaciona con la tendencia del empleado a buscar la satisfacción de sus propios intereses, y teniendo en cuenta el comportamiento y frecuencia de las respuestas dadas, se concluye que gran cantidad de empleados prefieren no opinar respecto a este factor, pero también una proporción igual están en desacuerdo, presentándose la inquietud acerca de que los empleados no se sienten a gusto con su trabajo pues no les permite satisfacer sus metas y objetivos personales; otra hipótesis, es que el empleado no busca únicamente la satisfacción personal sino también la de la empresa.

Los otros dos factores a analizar están relacionados principalmente con el respeto entre compañeros cuando se solicita colaboración para realizar el trabajo; aunque no es un factor crítico, se debe incentivar la solidaridad entre compañeros de trabajo, la mutua colaboración para poder lograr mejores resultados y mejor ambiente social.

Grafica 21. Resultado variable motivación



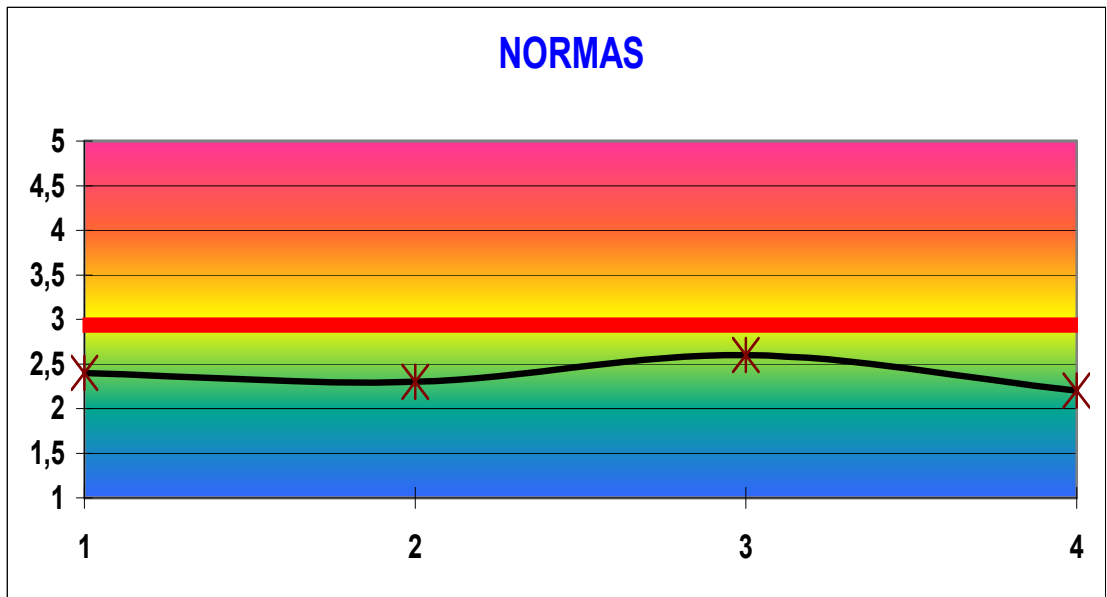
La variable motivación presenta un comportamiento relativamente bueno, pero se puede observar que la tendencia de la curva es muy próxima al límite crítico, la mayoría de los puntos se encuentran muy cerca de la línea central.

Presenta dos puntos críticos los cuales son muy importantes y afectan el estímulo del empleado a realizar las cosas cada vez mejor, pues estos factores están relacionados con el reconocimiento del trabajo y el mérito y desempeño para avanzar en el plan de carrera.

Funcionarios piensan que no se reconoce debidamente los logros del empleado y que el buen desempeño, el mérito y antigüedad no son factores muy tenidos en cuenta a la hora de realizar ascensos en mejores trabajos.

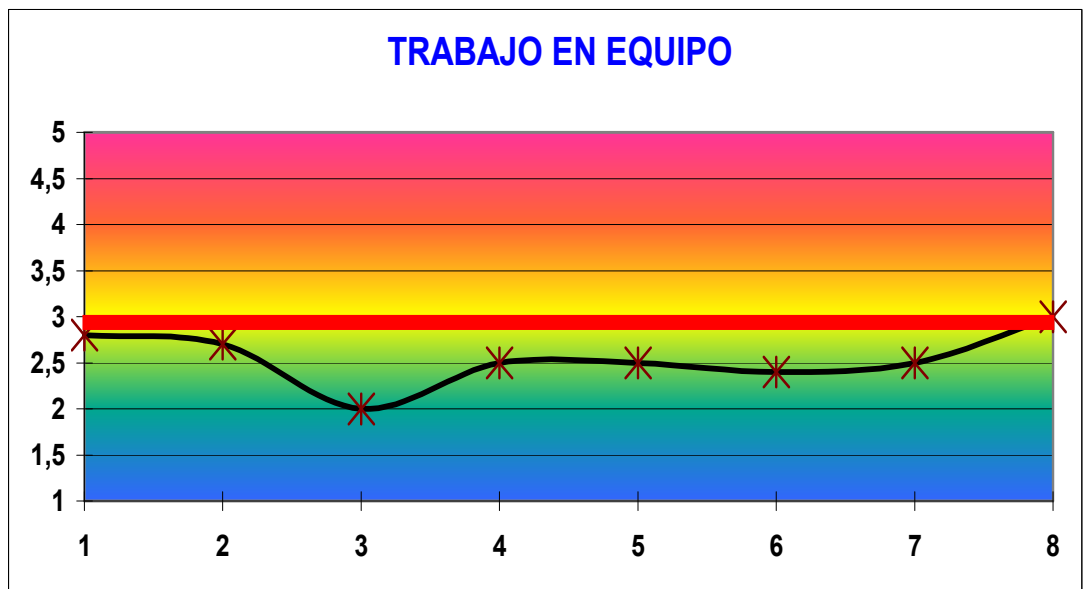
Se puede concluir que falta motivar al empleado, principalmente haciendo referencia con los incentivos no económicos, incentivos como reconocimiento del trabajo realizado, exaltando sus triunfos y logros, demostrándole al empleado que la empresa está pendiente de él y se preocupa por su desarrollo integral.

Grafica 22. Resultado variable normas



En general los empleados están consientes que las normas, políticas y reglas existentes en la empresa, son adecuadas y mejoran el desarrollo del trabajo realizado. Se debería proponer o mejorar algunas normas de calidad las cuales le indiquen al empleado la mejor manera para realizar el trabajo.

Grafica 23. Resultado variable trabajo en equipo

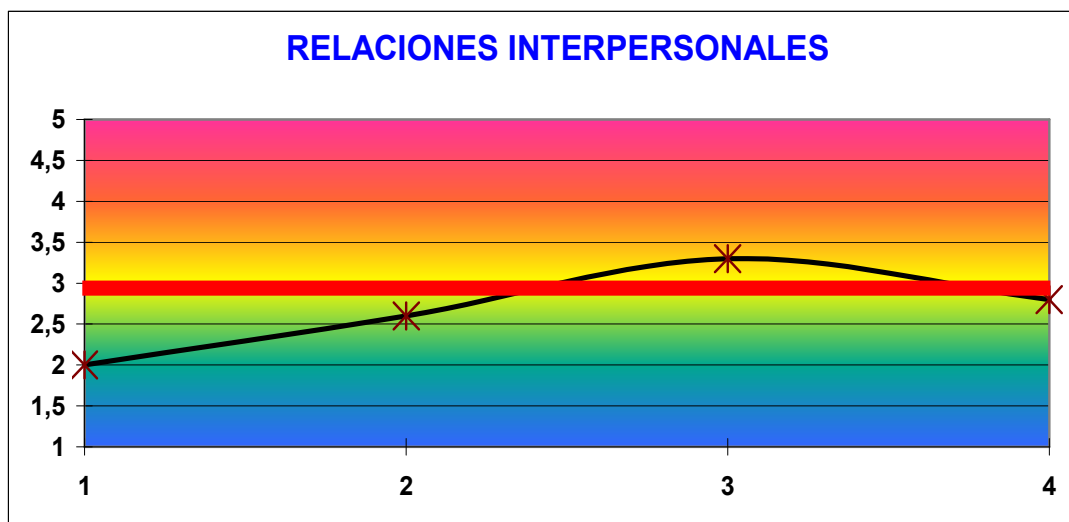


Aunque en la gráfica se observa que los puntos se encuentran por debajo de la línea que demarca la zona crítica, se debe tener en cuenta que esos puntos están muy cerca de dicha línea, demostrando que las actividades desarrolladas en equipo no son del todo complacientes como debería suceder.

El punto 1 y el punto 8 están muy cerca de la línea crítica y se refieren al respeto por la opinión de los demás y el reconocimiento grupal. Se deben mejorar estos aspectos porque esos factores al no ser positivos, pueden crear rencores y resentimientos llevando a crear un ambiente tenso entre compañeros.

En general se puede ver que el trabajo en equipo es llevado a cabo con entusiasmo, la gente le gusta realizar actividades en equipo, razón por la cual se debe crear espacios en los cuales se promueva y mejoren las relaciones grupales y se incite al buen desarrollo de las actividades que se deben realizar en grupo.

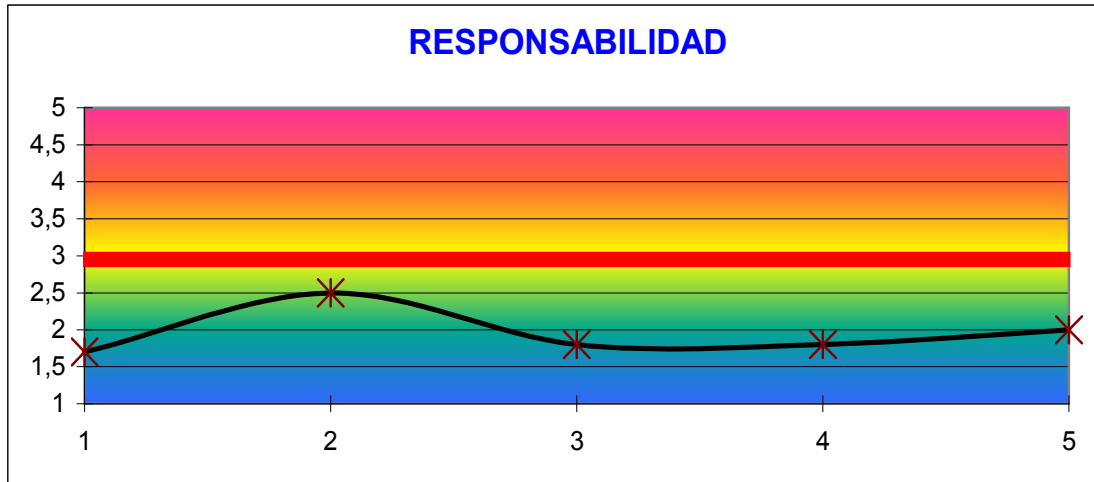
Gráfica 24. Resultados variables relaciones interpersonales



El gráfico muestra que las relaciones interpersonales no están del todo bien y presenta un comportamiento muy próximo a un estado crítico.

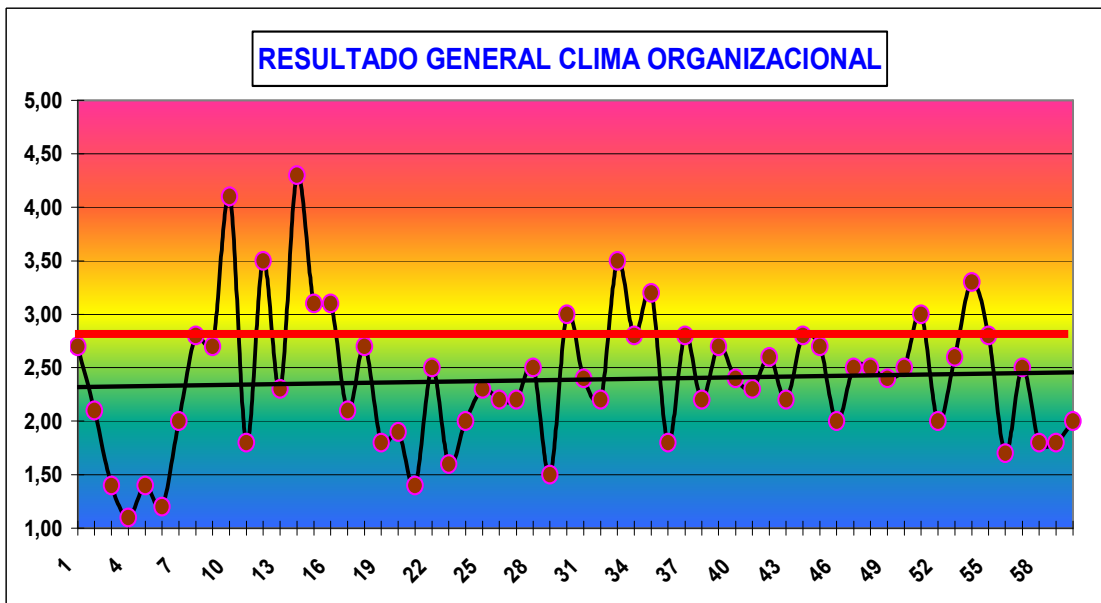
La principal razón por la que se da este comportamiento es porque la gente no está muy de acuerdo con determinados sucesos, pero prefiere evitar y realizar las cosas sin expresar su opinión.

Grafica 25. Resultados variables responsabilidad



En materia de responsabilidades, se presenta un comportamiento muy bueno, pues el funcionario conoce a cabalidad sus funciones y las realiza planamente. El único factor que se puede considerar como crítico, es el referente al horario, pues se debería tener una calificación muy buena, y como se puede observar, no es del todo la mejor.

Grafica 26. Resultado general clima organizacional



Al observar el gráfico, se puede observar el comportamiento que presenta el clima organizacional en COOMULTAGRO. Se nota que el clima organizacional a nivel general presenta un comportamiento relativamente bueno, pues la mayoría de los puntos que conforman la nube, se encuentran por debajo del nivel medio del rango ponderado presentando una calificación total de 2,32.

Sin embargo se debe tener en cuenta que se presenta una cantidad considerable de puntos que se aproximan al punto medio de la gráfica, lo cual puede indicar que aunque actualmente se goza de un ambiente laboral relativamente bueno, éste está en detrimento, y se hace necesario prestarle atención a aquellos factores que están causando deterioro del ambiente laboral.

Tabla 18. Ponderación área Talento humano

TALENTO HUMANO 0.10						
VARIABLES	PONDERACION N (%)	PUNTUACION				PUNTUACION FINAL
		1	2	3	4	
1. Personal soporte	0.2				X	0.8
2. capacitación	0.2			X		0.6
3. herramientas de trabajo	0.3				X	1.2
4. clima organizacional	0.3			X		0.9
Sumatoria de las puntuaciones finales de variables del área de producción de un servicio.						3.5

El factor de talento humano en COOMULTAGRO presenta un comportamiento de fortaleza, frente a las variables analizadas. Situación que ubica a la entidad en un estado de solidez, frente a las demás variables analizadas.

Tabla 19. Matriz EFI – Evaluación de los factores internos

MATRIZ EFI – EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS

RESUMEN DE LAS AREAS DE LA AUDITORIA INTERNA DE COOMULTAGRO LTDA .			
VARIABLES	PESO	PUNTUACION FINAL	PUNTUACION TOTAL
Area de administración	0.3	2.95	0.885
Area de Mercados	0.2	2.55	0.51
Area Financiera	0.3	3.4	1.02
Area de producción de servicio	0.1	3.45	0.345
Area de talento humano	0.1	3.5	0.35
PUNTUACION TOTAL			3.11

El puntaje final de la auditoría interna refleja la actual situación de la cooperativa, especialmente en las áreas de administración, mercados. Es por esto que el puntaje total da como resultado 3.11 demostrando con esto que se deben reforzar las áreas anteriormente descritas.

3.7 MATRIZ DEL PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (P.C.I)

Esta herramienta suministra las bases para analizar y evaluar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa. Aspectos que deben ser analizados de una manera muy objetiva, si se quiere lograr resultados que permitan llevar a acabo una acertada Planeación Estratégica.

3.7.1 Análisis del diagnóstico. Para hacer el diagnostico de capacidad interna, se definen las variables ya mencionadas teniendo en cuenta la importancia que cada una de ellas tiene para la organización. La matriz de capacidad interna, permite identificar los factores que presentan mayor impacto sobre el negocio que desarrolla COOMULTAGRO.

La cooperativa día a día trabaja para cumplir su objetivo principal que es prestar el servicio de ahorro y crédito, se cuenta con personal capacitado para desempeñar los cargos que requiere la empresa y están atentos a implementar los cambios inherentes al negocio financiero; además el consejo de administración mensualmente se reúne a evaluar el desempeño de la Cooperativa y exige correctivos y planes de mejoramiento.⁵⁰

⁵⁰ BARON DE D' CROZ, María Eugenia. Planeación Estratégica para la Gerencia, Control interna de la Empresa, UIS. INSED.

Tabla 20. Matriz PCI- Perfil de Capacidad Interna

Factores Calificación	Fortalezas			Debilidades			Impacto			PESO PONDERADO
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
Auditoría Gerencial										
1. Planeación		X					X			0.6
2. Organización		X					X			0.45
3. Selección de personal		X						X		0.45
4. Capacitación		X					X			0.45
5. Dirección	X							X		0.6
6. Control				X			X			0.4
Auditoría de Mercados										
a. efectividad de los servicios		X					X			0.6
b. publicidad		X					X			0.45
c. promoción de ventas		X						X		0.6
d. políticas de precios					X		X			0.3
e. distribución	X							X		0.3
f. investigación de mercados				X			X			0.15
g. responsabilidad social	X						X			0.15
Auditoría de Finanzas										
a. índice de liquidez	X						X			0.40
b. índice de endeudamiento		X					X			0.45
c. índice de actividad		X					X			0.45
d. índice de rentabilidad		X					X			0.45
e. Indicador de cobertura		X					X			0.45
f. Quebranto patrimonial	X						X			0.6
g. Margen financiero bruto	X						X			0.6
Producción de un servicio										
1. procesos	X						X			0.8.
2 Capacidad		X					X			0.3
3. fuerza de trabajo		X						X		0.45
4. calidad		X						X		0.3
5. tecnología		X						X		0.6
6. aprov. Recursos blandos	X							X		0.6
7. alternativas de servicios	X								X	0.4
Talento humano										
1. Personal soporte	X						X			0.8
2. capacitación		X						X		0.6
3. herramientas de trabajo	X							X		1.2
4. clima organizacional		X						X		0.9

Tabla 21. Priorización de fortalezas y debilidades PCI (Ver Anexo K)

Factores Calificación	Fortalezas			Debilidades			Impacto			PESO PONDERADO
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
Auditoria Gerencial										
1. Planeación		X					X			0.6
2. Organización		X					X			0.45
4. Capacitación		X					X			0.45
6. Control				X			X			0.4
Auditoria de Mercados										
a. efectividad de los servicios		X					X			0.6
b. publicidad		X					X			0.45
d. políticas de precios					X		X			0.3
f. investigación de mercados				X			X			0.15
g. responsabilidad social	X						X			0.15
Auditoria de Finanzas										
a. indice de liquidez	X						X			0.40
b. indice de endeudamiento		X					X			0.45
c. indice de actividad		X					X			0.45
d. indice de rentabilidad		X					X			0.45
e. Indicador de cobertura		X					X			0.45
f. Quebranto patrimonial	X						X			0.6
g. Margen financiero bruto	X						X			0.6
Producción de un servicio										
1. procesos	X						X			0.8.
2 Capacidad		X					X			0.3
Talento humano										
1. Personal soporte	X						X			0.8

Analizando la matriz por factor se puede constatar que:

- **Capacidad organizacional.** La empresa cuenta con un personal evaluador capacitado, lo cual le permite desarrollar aspectos organizacionales importantes, convirtiéndose en fortalezas altas porque contribuyen a que la empresa pueda mejorar sus procesos internos paulatinamente.

La alta gerencia en su tarea de planeación a desarrollado una cultura corporativa, lo cual se puede calificar como una fortaleza media con un impacto alto, porque son aspectos que han contribuido al posicionamiento de la empresa.

- **Organización.** Existen manuales de funciones los cuales se convierten en una herramienta para que los empleados desarrollen sus tareas y definan responsabilidades, aspecto que generará una fortaleza alta con un impacto medio. Los departamentos están definidos, pero al estar conformados por el mínimo de personal generan una debilidad media.

- **Selección de personal.** La capacitación y la motivación son adecuadas, los puestos de trabajo están ubicados en espacios reducidos, sin embargo están dotados de todas las herramientas necesarias para el desarrollo del trabajo, aspectos que generan fortalezas medias con impacto medio. El proceso de selección de personal no tiene políticas claras, causando una debilidad media con un impacto medio.
- **Dirección y control.** Son desarrollados mediante sistemas adecuados, los empleados tienen participación, hay un buen direccionamiento y aunque hace falta mejorar algunos procesos estos aspectos generan fortalezas altas con impactos medios.
- **Capacidad de mercados.** La efectividad de los servicios, la publicidad, el área del servicio al cliente, el convenio con el banco de Bogotá son fortalezas altas con impactos igualmente altos porque han permitido que COOMULTAGRO pueda sostenerse en un mercado altamente competitivo, sin embargo no se han desarrollado estudios de mercados, aspecto que genera una debilidad alta con un impacto medio.
- **Capacidad competitiva.** A pesar de la alta competencia que se presenta en el sector financiero de la provincia de Guantá COOMULTAGRO ha logrado mantener un posicionamiento que le ha generado confianza al público, factor importante que ha contribuido a cumplir con las metas financieras propuestas.
- **Capacidad financiera.** El desarrollo de la actividad financiera está limitado por el exceso de normas expedidas por el organismo de control y aspectos como el manejo de indicadores financieros, el cumplimiento de margen de solvencia, el fondo de liquidez y el crecimiento de la cartera se convierten en debilidades altas con impactos igualmente altos, lo cual exige implementar estrategias claves para enfrentarlas.

4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.1 MISIÓN

Somos una cooperativa especializada en ahorro y crédito cuya razón de ser es presentar a nuestros asociados, servicios de óptima calidad que garanticen el mejoramiento de sus condiciones de vida y consecuentemente elevar su productividad laboral, que los hagan competitivos, basados en los principios y la ética de la economía solidaria.

4.2 VISIÓN

Seremos en cinco años, una de las cinco cooperativas de ahorro y crédito más grandes en la provincia Guanentina, con la eficiencia como nuestro referente de trabajo y la satisfacción de los asociados como nuestra finalidad de servicio.”

4.3 VALORES CORPORATIVOS

Los valores que ha seleccionado COOMULTAGRO para su desempeño son los siguientes:

- Responsabilidad: en el manejo de los ahorros de los asociados, en el fortalecimiento del patrimonio y en la administración de la empresa.
- Honestidad: en el área administrativa, operativa y social.
- Tolerancia: respeto a las ideas, criterios y toma de decisiones.
- Solidaridad: compartir y reconfortar a los asociados en los momentos de dolor, alegrías y logros.
- Eficiencia: maximizar todos los recursos disponibles para el desarrollo del negocio.
- Lealtad: Para mantener las mejores relaciones de trabajo, la reserva sobre la información que han confiado los asociados y la protección al patrimonio de la empresa.
- Respeto: apearse a las normas establecidas, buscando el bien común sin ofender a nadie o que se sientan afectados en su persona o en sus bienes.

4.4 ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

Se utilizará un conjunto de herramientas como la matriz DOFA, PEEA, GCB, con las cuales se diseñen estrategias para el desarrollo organizacional de COOMULTAGRO y así fijar objetivos según las tendencias de las estrategias a establecer.

4.4.1 Matriz DOFA. Del análisis de las matrices PCI y POAM, se toma la información para seleccionar un grupo de factores claves en el éxito o fracaso de COOMULTAGRO, siendo una importante herramienta de formulación de estrategias, los cuales se ubican en los cuadrantes respectivos de la matriz DOFA.

Fortalezas:

- Los incentivos para los asociados
- Posicionamiento en la provincia de Guanenta y Comunera
- Identidad con el sector tabacalero
- Cumplimiento de normatividad
- Direccionamiento estratégico
- Agilidad y buen servicio al cliente
- Recurso humano calificado
- Se cuenta con hardware en buen estado y software funcional
- Experiencia de algunos de sus funcionarios
- Portafolio de servicios bien estructurado
- Es la única entidad financiera en Cabrera
- Instalaciones optimas
- Aprovechamiento de recursos blandos
- Convenios con el sector financiero
- Publicidad
- Métodos para medir el desempeño
- Cultura corporativa

Debilidades:

- Tasas de captación y colocación alta
- Patrimonio técnico débil
- Carencia de nuevas agencias
- Carencia de estrategias de mercados
- Cambio constante de funcionarios
- La estructura física de la agencia es diferente a la oficina principal
- La sucursal no se encuentra en línea con la oficina principal
- El crecimiento económico de la sucursal es muy bajo.
- La intermediación financiera es baja
- No se cuenta con el área de mercadeo

Oportunidades:

- Existen recursos del fondo nacional de tabaco
- Existen recursos blandos en las entidades gubernamentales
- Empresas del sector financiero y tabacalero interesadas en hacer alianzas
- Programa banca de oportunidades disponible para entidades del sector financiero y cooperativo.
- Surgimiento del programa de microcrédito urbano o puro.

Amenazas:

- Las leyes y normatividad nacionales
- Desempleo
- Saturación del mercado financiero en la provincia de Guanenta
- Servicio de prestamos de la industria a los tabacaleros
- Crecimiento avanzado y acelerado de la tecnología
- Poca capacidad de ahorro de los asociados

- Desconfianza en el sector cooperativo
- El sector no tiene representación en el gobierno nacional.
- La aprobación del T.L.C.

Tabla 22. Matriz DOFA.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. la banca de oportunidades 2. Aprovechamiento de los recursos blandos y convenios 3. microcrédito urbano 4. Alianzas estratégicas 5. cultura del ahorro	1. Desempleo 2. Aprobación TLC 3. Leyes y normas nacionales 4. Competencia del sector financiero y Protabaco 5. Crecimiento tecnológico. 6. poca capacidad de ahorro. 7. no existe representación del sector en el gobierno nacional
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
1. Crecimiento y posesionamiento 2. Responsabilidad frente a normas del estado 3. Instalaciones óptimas 4. Servicio ágil al cliente 5. Portafolio de servicio estructurado. 6. Capital y base social 7. Hardware y software funcionales. 8. cultura corporativa 9. aprovechamiento de recursos blandos. 10. direccionamiento estratégico	Desarrollo de productos 02 F5, O3-F5,6 Desarrollo del mercado 04 F6, O5-F8 Gestión de recursos 01-F9 Consolidación interna 02 F2	Gestión de recursos A4 F4-5 Desarrollo del mercado A4 F1 Diversificación concéntrica A4 F2-5 Desarrollo de productos A1-4 F1-6 Consolidación interna A2-5 F3-7, A3 F2
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1. Tasas de captación y colocación altas. 2. Patrimonio técnico débil. 3. Falta de estrategias de mercado. 4. falta de la Servicaja 5. pocas agencias. 6. cambio constante de personal. 7. Estructura física de la agencia diferente. 8. Agencia no se encuentra en línea.	Gestión de recursos O2 D1 Diversificación concéntrica O2 D3 Desarrollo de productos O4, 5 - D1,3, O4- D3,4, O4-D7-8 Penetración del mercado O2 - D,2-5	Desarrollo del mercado A4 D3- Desarrollo de productos A4 D3 Consolidación interna A1 D6 Penetración de mercados A4 D2-3- Diversificación concéntrica A7-D3.

- **Fortalezas con Oportunidades**

Desarrollo de productos - Nuevos Servicios para el cliente:

- Paquetes turísticos: Crear una línea de crédito especial para actividades de turismo.
- Micro crédito: abrir la línea de micro crédito con los vendedores de la plaza de mercado que tengan un negocio fijo.
- Servicaja en la oficina principal
- Línea de Ahorro contractual
- Recaudo de servicios públicos
- Tarjeta crédito

Desarrollo del mercado. Motivación para el ahorro mediante incentivos:

- Continuar con el plan de incentivos en aportes sociales, (con atractivas rifas).
- Capacitar a sus asociados sobre la cultura del ahorro.

Consolidación interna - Cumplimiento de la Norma:

- Organizar capacitaciones permanentes para el Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, comités y funcionarios sobre la importancia de dar cumplimiento a las normas establecidas por el gobierno nacional.

Gestión de recursos - Consecución recursos blandos del programa banca de oportunidades:

- Acoger la normatividad del gobierno nacional para entrar a formar parte del programa.

Desarrollo del mercado - Capacitación para implementar el microcrédito Urbano.

- Capacitación del personal en los cursos dictados por BANCOLDEX
- Implementarlo en el portafolio de servicios
- Presupuestar con el fondo de educación programas para capacitar a la base social sobre la cultura del ahorro, sentido de pertenencia, liderazgo.

- **Fortalezas Con Amenazas**

Gestión de recursos - Consecución recursos blandos para fortalecer el microcrédito

- Al cumplir con la normatividad que exige el Estado COOMULTAGRO tienen la posibilidad de acceder a algunos recursos del gobierno.

Desarrollo del mercado -Incentivos para asociados

- Los incentivos, la capacitación han contribuido al fortalecimiento en los diversos sectores y a mantener la base social.

Desarrollo de productos - Diversificación del servicio

- Agilidad, buen servicio al cliente y el fácil acceso al crédito les ha dado un alto posicionamiento a nivel regional, dirigido especialmente al sector agropecuario. La agencia que posee Coomultagro en el municipio de Cabrera y el Fondo de Crédito PADEMÉR han permitido la ampliación de servicios en el sector agropecuario mediante el apoyo a la microempresa rural.

- Crear una línea de crédito con un interés bajo con el aval del Fondo Regional de Garantías con capacitación dirigida al negocio que el microempresario esta desarrollando. De esta manera se fortalece el ingreso familiar y se disminuye la dependencia del Empleo.

Consolidación interna - Mantener actualización tecnológica

- COOMULTAGRO en el año 2.007 realizo una importante inversión de treinta millones de pesos para adquirir el software XEO GRAFICO COOPERATIVO, y adquirir equipos nuevos con el fin de mejorar la estructura interna y la prestación de los servicios.
- Con recursos de Comité de Educación los directivos, empleados y asociados tuvieron la oportunidad de asistir a talleres de capacitación con temas como:
 - * Toma de Decisiones
 - * Mejoramiento continuo
 - * Cooperativismo y Ecología
 - * Liderazgo y trabajo en Equipo
 - * Manejo de portafolio de inversiones
- Quincenalmente los empleados orientados por la Gerencia se capacitan en la actualización de normas.

● **Debilidades con oportunidades**

Gestión de recursos - Conseguir recursos blandos

- El Ministerio de Agricultura, FINAGRO y BANCOLEX, ofrecen recursos a bajo costo con los cuales COOMULTAGRO puede continuar apoyando al sector agropecuario.
- El Fondo Nacional del Tabaco, cuenta con algunos recursos que puede invertir a través de una cuenta centralizada con el Banco Agrario.

Diversificación concéntrica - Alianzas estratégicas para ofrecer paquetes empresariales.

- Creando una línea de crédito para apoyo a la creación de empresa.
- Estableciendo convenios con almacenes de electrodomésticos, equipos de computo, venta de motos y otros que mejoren la calidad de vida del asociado.

Desarrollo de productos - Planes de capitalización con asociados

- Continuar ofreciendo incentivos para que los asociados se motiven a incrementar los aportes sociales con los cuales la cooperativa puede aumentar el patrimonio técnico, y a la vez acceder a una línea de crédito favorable.
- A petición de los asociados en la última encuesta practicada a través del buzón de sugerencias, se hace necesario estudiar la factibilidad para poner en funcionamiento el servicio de servicaja.

Desarrollo de mercados - Estudio de mercados para apertura de agencias

- El Consejo de Administración aprobó la propuesta del comité de Planeación Estratégica para realizar los proyectos exigidos por la Súper solidaria con el objetivo de abrir agencias en los municipios de Socorro, Piedecuesta, San Vicente

y Soata, con la cual también se estaría atendiendo la petición de los asociados sobre apertura de nuevas agencias.

Consolidación interna - Fortalecer la imagen corporativa.

- Con el reciente cambio realizado a final del año 2.007 a las instalaciones locativas de la oficina principal de San Gil, se hace necesario unificar la imagen en la agencia de Cabrera y las agencias futuras, con lo cual se fortalece la Imagen corporativa. (Ver Anexo C y D).

- **Debilidades con amenazas**

Desarrollo del mercado. Visita empresarial para dar a conocer el portafolio

- El área comercial de COOMULTAGRO debe establecer contacto con diferentes empresas de la provincias para ofrecer el portafolio y servicios adicionales como manejo de nomina, convenios de recaudo.

Desarrollo de productos - Participación publicitaria en eventos regionales

- Hacer presencia mediante el montaje de stand publicitarios, patrocinios a eventos deportivos y culturales con el fin de dar a conocer la Cooperativa, con lo cual se genera mayor confianza de los asociados y comunidad en general.

Consolidación interna - Políticas claras para contratación de personal

- Diseñar el manual de políticas de contratación de personal.

Penetración de mercados - Incrementar la base social

- Identificar nichos de mercado.
- Realizar estudio de mercados en el sector urbano de San Gil.
- conocer la base social rural y urbana.
- Hacer tele mercadeó
- Visitas empresariales
- Establecer convenios para recibir servicios públicos.
- Campañas publicitarias.
- Divulgar la imagen corporativa

Diversificación concéntrica - Alianza estratégica para integrarse a CONFECOOP

- Inscribirse como asociado
- Con la vinculación informarse de inmediato sobre los diferentes cambios en la normatividad.
- La integración de COOMULTAGRO con el sector a nivel departamental y nacional
- Apoyar a los representantes del sector que están avalados por CONFECOOP.

4.4.2. Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones. (P.E.E.A.). De acuerdo al tipo de estrategias que requiera la Empresa, se analizan si son Activo, Defensivo, Conservadoras o Competitivas; herramientas que se presentan en un cuadrante en el cual los ejes de la matriz Fortalezas Financiera (FF) y Ventaja Competitiva (VC) se determinan como principales en la posición estratégica de la Empresa.

La Estabilidad Ambiental (EA) y la Fortaleza de la Industria (FI), se consideran como las determinantes de la posición estratégica global de la empresa.

<p>POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA</p> <p>FORTALEZA FINANCIERA (F.F)</p> <p>Indicador de cartera Fondo de liquidez Rentabilidad sobre la inversión Margen de solvencia</p>	<p>POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA</p> <p>ESTABILIDAD AMBIENTAL (E.A)</p> <p>Leyes y normas nacionales Tecnología Presión competitiva Desconfianza en el sector cooperativo Inflación</p>
<p>VENTAJA COMPETITIVA (V.C)</p> <p>Recursos blandos Planes de capitalización Apertura de agencias Departamento de mercadeo Optimizar el software</p>	<p>FORTALEZA DE LA INDUSTRIA</p> <p>Nuevos productos Nuevos mercados Conocimiento tecnológico Racionalización de recursos Alianzas estratégicas</p>

- Desarrollo de la matriz P.E.E.A

	CALIFICACION							PROM.
	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	
<p>ESTABILIDAD AMBIENTAL (E.A)</p> <p>1. Leyes y normatividad 2. Tecnología 3. presión competitiva 4. Desconfianza del sector 5. Inflación</p>			X	X	X	X		
TOTAL FACTOR			-4	-3	-2	-2		2.2
	CALIFICACION							PROM.
	0	1	2	3	4	5	6	
<p>FORTALEZA DE LA INDUSTRIA F.E.</p> <p>1. Nuevos productos 2. Nuevos mercados 3. Conocimiento tecnológico 4. Racionalización de recursos 5. Alianzas estratégicas</p>			X	X	X	X		
TOTAL FACTOR			4	3	8			3

	CALIFICACION							PROM.
	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	
VENTAJA COMPETITIVA (V.C.) 1. Recursos blandos 2. Planes de capitalización 3. apertura de agencias 4. dpto. de mercadeo 5. optimizar el software						X		
			x			X		
				x				
						X		
TOTAL FACTOR			-4	-3		-3		2
	CALIFICACION							PROM.
	0	1	2	3	4	5	6	
FORTALEZA FINANCIERA (F.F.) 1. Indicador de cartera 2. fondo de liquidez 3. riesgo de liquidez 4. rentabilidad 5. margen de solvencia					X			
		x						
				x				
					X			
						X		
TOTAL FACTOR		1		3	8	5		3.4

El resultado es:

$$F.F. = 3,4 \quad E.A. = 2,2$$

$$F.E. = 3 \quad V.C. = 2$$

$$\text{Eje Vertical: } (F.F.) - (E.A) = 3,4 - 2,2 = 1,2$$

$$\text{Eje Horizontal: } (F.E) - (V.C) = 3 - 2 = 1$$

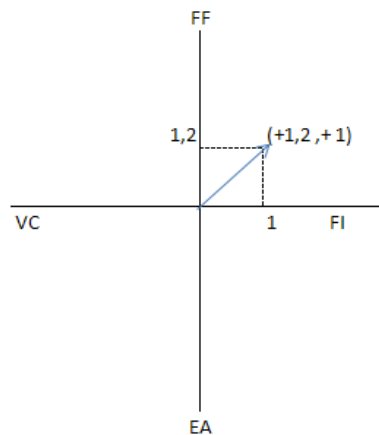
El vector direccional coordina así:

$$\text{EJE X} = VC + FI = 3,4 - 2,2 = 1,2$$

$$\text{EJE Y} = EA + FF = 3 - 2 = 1$$

De acuerdo a la matriz P.E.A.A COOMULTAGRO es una empresa que está logrando una fortaleza financiera, a pesar de desarrollar su actividad en un mercado altamente competido.

Grafica 27. Perfil estratégico.



- **Análisis de la matriz P.E.E.A. aplicada a COOMULTAGRO LTDA.** Analizadas las variables de las dos dimensiones internas y las dos externas de la matriz PEYEA para COOMULTAGRO se puede observar que: el punto de intersección se dio (+1.2 , +1) dando como resultado un vector en el cuadrante de la **Estrategia Agresiva** inclinado a: La organización está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efecto: (1) aprovechar las oportunidades externas, (2) superar las debilidades internas y (3) evitar las amenazas externas.

Para la aplicación de estas estrategias según Fred R David recomienda por tanto: la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada resultan viables, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa.

Brevemente se explica el concepto de cada una de las estrategias recomendadas que fueron aplicadas en la organización:

- **Penetración en el mercado.** Esta estrategia pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los servicios, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Esta estrategia muchas veces se usa sola o también en combinación con otras.

Para COOMULTAGRO es indispensable aplicar la estrategia de penetración del mercado una estrategia de expansión de su radio de acción en el mercado conocido.

- **Desarrollo del mercado.** Para desarrollar el mercado se requiere introducir los servicios actuales en otras zonas geográficas.

En COOMULTAGRO LTDA también es de suma importancia ejecutar esta estrategia, toda vez que es una de las formas de crecer de manera acelerada y con paso seguro hacia el crecimiento de la empresa.

- **Desarrollo del producto.** La estrategia para el desarrollo del producto pretende incrementar las ventas mediante una modificación y mejoría en el servicio.

COOMULTAGRO LTDA pretende dar aplicabilidad a esta estrategia en el sentido de optimizar la prestación del servicio actual adicionándole gabelas importantes para una mejor penetración en el mercado.

- **Diversificación concéntrica.** Es la adición de nuevos servicios pero relacionados.

Los lineamientos de esta estrategia están dados por:

1. Cuando la organización compite en un área que crece a pasos agigantados.
2. Cuando añadir servicios nuevos, pero relacionados eleva las ventas de los servicios presentes.

3. Cuando los servicios nuevos, pero relacionados, se pueden ofrecer a precios muy competitivos.

4.4.3 Matriz cuantitativa de planeación estratégica. Es la única matriz que establece prioridades entre las diferentes alternativas estratégicas, tiene como objetivo elegir una estrategia frente a las demás utilizando la misma información aplicada para todas.

Así se determina las acciones que se deben desarrollar de acuerdo al panorama de posición de casa una de las estrategias.

Tabla 23. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica

FORTALEZAS	FORTALEZAS	CONSEGUIR RECURSOS		ALIANZAS ESTRATEGICAS		IMPLEMENTAR NUEVOS SERVICIOS		DISEÑAR INCENTIVOS		FORTALECER LA IMAGEN		CAPACITACION FUNCIONARIOS		CAPACIT.ASOCIAD.	
		CA	CAT	CA	CAT	CA	CAT	CA	CAT	CA	CAT	CA	CAT	CA	CAT
Los incentivos para los asociados	0,002	3	0,006	3	0,006	4	0,012	4	0,008	2	0,004	1	0,002	2	0,004
Posicionamiento en la provincia de Guanenta y comunera	0,005	2	0,01	3	0,015	3	0,015	3	0,015	4	0,02	2	0,01	1	0,005
Identidad en el sector tabacalero	0,002	3	0,006	3	0,006	4	0,008	4	0,008	4	0,008	2	0,004	2	0,004
Direccionamiento estratégico	0,095	4	0,38	3	0,285	3	0,285	3	0,285	4	0,38	3	0,285	2	0,19
Agilidad y buen servicio al cliente	0,115	1	0,115	4	0,46	4	0,46	3	0,345	3	0,345	4	0,46	2	0,23
Se cuenta con Harward en buen estado y software funcional.	0,003	3	0,009	4	0,012	4	0,012	1	0,003	4	0,012	2	0,006	1	0,003
Portafolio de servicios bien estructurado.	0,105	3	0,315	4	0,42	4	0,42	4	0,42	3	0,315	2	0,21	3	0,315
Es la única entidad financiera en Cabrera.	0,001	3	0,003	3	0,003	3	0,003	2	0,002	4	0,004	2	0,002	2	0,002
Instalaciones optimas	0,002	3	0,006	3	0,006	4	0,008	2	0,004	4	0,008	1	0,002	1	0,002
Convenios con el sector Financiero.	0,009	4	0,036	4	0,036	4	0,036	3	0,027	4	0,036	4	0,036	2	0,018
Publicidad.	0,014	4	0,056	4	0,056	4	0,056	4	0,056	2	0,028	1	0,014	1	0,014
Métodos para medir el desempeño.	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01	3	0,01	3	0,03	2	0,02	2	0,02
Cultura corporativa.	0,09	4	0,36	3	0,27	2	0,18	1	0,09	3	0,27	2	0,18	3	0,27
			1,312		1,585		1,505		1,273		1,46		1,231		1,077
DEBILIDADES															
Tasas de Captación y colocación alta	0,105	2	0,21	1	0,105	4	0,42	2	0,21	1	0,105	2	0,21	2	0,21
Patrimonio técnico débil	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3	4	0,4	3	0,3	1	0,1	1	0,1
Carencia de nuevas agencias	0,002	2	0,004	2	0,004	3	0,006	3	0,006	3	0,006	1	0,002	2	0,004
Carencia de estrategias de mercados	0,01	1	0,01	4	0,04	4	0,04	4	0,04	2	0,02	3	0,03	1	0,01
Cambio constante de funcionarios	0,001	2	0,002	0,002	0,002	2	0,002	2	0,002	1	0,001	4	0,004	3	0,003
La estructura física de la agencia es diferente a la oficina principal	0,001	1	0,001	3	0,003	4	0,004	2	0,002	3	0,003	1	0,001	1	0,001
La Sucursal no se encuentra en línea con la ofician principal	0,001	2	0,002	3	0,003	4	0,004	3	0,003	3	0,003	1	0,001	2	0,002
El crecimiento económico de la sucursal es muy bajo	0,005	3	0,015	3	0,015	3	0,015	3	0,015	2	0,01	1	0,005	1	0,005
La intermediación financiera es baja	0,06	3	0,18	3	0,18	1	0,06	3	0,18	1	0,06	2	0,12	2	0,12
No se cuenta con el área de mercado	0,002	3	0,006	3	0,006	4	0,008	4	0,008	2	0,004	1	0,002	2	0,004

OPORTUNIDADES		RECURSOS		ALIANZAS		IMPLEMENTAR		DISEÑAR INCENTIVOS		FORTALECER LA		CAPACIT.FUNCION		CAPACIT.ASOCIAD.	
		CA	CAT	CA	CAT	CA	CAT	CA	CAT	CA	CAT	CA	CAT	CA	CAT
Existen Recursos del fondo nacional del tabaco	0,002	4	0,008	3	0,006	1	0,002	1	0,002	1	0,002	2	0,004	2	0,002
Existen Recursos blandos en las entidades gubernamentales	0,1	4	0,4	2	0,2	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
Conseguir nuevas alianzas con el sector financiero y tabacalero	0,005	1	0,005	4	0,02	2	0,01	1	0,005	1	0,005	1	0,005	1	0,005
Vinculación con el programa banca de oportunidades	0,002	2	0,004	4	0,008	3	0,006	1	0,002	2	0,004	2	0,004	2	0,002
poner a funcionar la línea de micro crédito urbano	0,01	1	0,01	4	0,04	4	0,04	2	0,02	2	0,02	2	0,02	2	0,01
AMENAZAS															
La leyes y normatividad nacionales	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24	1	0,08	1	0,08	3	0,24	2	0,16
Desempleo	0,005	3	0,015	2	0,01	4	0,02	3	0,015	1	0,005	1	0,005	1	0,005
Saturación del mercado financiero en la provincia de guanenta.	0,01	1	0,01	2	0,02	2	0,02	1	0,01	2	0,02	1	0,01	1	0,01
Servicio de prestamos de la industria a los tabacaleros	0,003	1	0,003	2	0,006	1	0,003	1	0,003	1	0,003	1	0,003	1	0,003
crecimiento avanzado y acelerado de tecnología	0,005	2	0,01	3	0,015	3	0,015	2	0,01	3	0,015	2	0,01	2	0,01
Poca capacidad de ahorro de los asociados	0,03	2	0,06	2	0,06	3	0,09	4	0,12	2	0,06	2	0,06	3	0,09
Desconfianza en el sector cooperativo	0,002	1	0,002	2	0,004	1	0,002	1	0,002	4	0,008	1	0,002	3	0,006
El sector no tiene representación en le gobierno nacional.	0,001	3	0,003	3	0,003	1	0,001	1	0,001	3	0,003	1	0,001	1	0,001
La aprobación del TLC.	0,005	1	0,005	4	0,02	2	0,01	3	0,015	2	0,01	2	0,01	2	0,01
TOTAL GENERAL	1		2,997		2,975		2,923		2,524		2,307		2,18		1,95

Una vez realizado el análisis por medio de la matriz cuantitativa de Planeación Estratégica, se obtiene en orden de importancia el siguiente resultado:

- Conseguir recursos blandos
- Alianzas estratégicas
- Implementar nuevos servicios
- Motivación a los asociados mediante planes de incentivos
- Fortalecer la imagen corporativa
- Equipo de trabajo comprometido
- Mantener e incrementar la base social

4.4.3 Análisis de la competencia o perfil competitivo (PC). En esta matriz el profesor Michael Porter da a conocer como realizar un análisis a la competencia en dos aspectos esenciales.

Conocimiento estructural del sector donde funciona la Empresa y un análisis del competidor

- Amenaza de Nuevos Entrantes. En el sector financiero y el sector cooperativo de ahorro y crédito, se requiere cumplir un gran número de exigencias impartidas por el

gobierno nacional para abrir una nueva entidad⁵¹. La última cooperativa de ahorro y crédito que se ha podido constituir fue COOMULTAGRO (hace doce años), este hecho contribuye a que la amenaza en el sector por Nuevos Entrantes no sea significativa.

Pero las entidades que ya están constituidas si pueden llegar a la plaza en la cual esta funcionando Coomultagro, como agencias y sucursales. Frente a esta posibilidad la Empresa debe evaluar su portafolio de servicios que es con lo cual puede contrarrestar la amenaza.

- Rivalidad entre Competidores Existentes. Para Coomultagro la rivalidad más fuerte se presenta con Coomuldesa porque es una cooperativa con 45 años de existencia, que tiene catorce agencias en la provincia de Guanenta y Comunera, ofrece los mismos productos pero las tasas de interés para los ahorradores son más altas porque su situación financiera se lo permite.

Además están permanentemente desarrollando estrategias de mercados con base en los fondos de educación y solidaridad.

- Presión de Productos Sustitutos. El mercado financiero de la provincia de Guanenta, ofrece un portafolio de ahorro y crédito muy similar; como producto sustituto para Coomultagro esta el paga diario ofrecido por personas particulares que no están sometidas al cumplimiento de normas y a los créditos que ofrece la industria tabacalera Protabaco S.A.
- Poder negociador de los Compradores. El poder negociador de Coomultagro radica en:
 - Atender un nicho de mercado que no es atractivo para el sector financiero tradicional.
 - Las tasas de interés para los ahorros son más altas que las que ofrece el sector bancario
 - El trámite para obtener los créditos es más ágil y sencillo.
 - El sentido de pertenencia de los asociados de Coomultagro establece la diferencia al elegir la entidad financiera.
- Poder de Negociación de los Proveedores. Para Coomultagro los proveedores son:
 - Los asociados ahorradores
 - Coopcentral entidad cooperativa de grado superior
 - Megabanco, hoy banco de Bogotá.
 - Finagro
 - Bancoldex

Porque a los bancos no les interesa proveer de recursos a las cooperativas y entre las mismas cooperativas no se pueden hacer prestamos.

Es así que los proveedores de Coomultagro y excepción de los asociados imponen la tasa de interés, lo que se considera una amenaza alta para la cooperativa.

⁵¹ Ley 454 de 1998. Normatividad de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

5. OPCIONES ESTRATÉGICAS

El principal objetivo para COOMULTAGO es cumplir las estrategias planteadas y obtener los resultados esperados al finalizar el año 2.015, basados en la misión de la organización.

Dentro de las opciones estratégicas para Coomultagro están:

5.1 OPCIONES ESTRATEGICAS

5.1.1 Gestión de Recursos.

Objetivos:

- Conseguir recursos blandos con entidades gubernamentales o de cooperación internacional, para colocar cartera con tasas de interés promocionales.
- Incrementar la cartera de créditos en un 15% a través de tasas especiales.
- Fortalecer las base de asociados y cumplir la meta probable de 5.000 asociados.

Metas:

- En el transcurso de 90 días a partir del primero de marzo de 2.008, haber entrado en comunicación con tres entidades de cooperación internacional.
- Legalizar la documentación exigida por la gobernación de Santander para recibir los recursos de Fedetabaco.
- Buscar el acuerdo con Bancoldex para el cambio de garantía.

Políticas:

- Reglamentar la manera de colocar los créditos con los recursos blandos.
- Definir los nichos de mercado a donde se quiere llegar con los recursos blandos.
- Capacitar a los funcionarios sobre el manejo contable y financiero de estos recursos.

Plan de Acción: En este proceso se asignan recursos humanos y económicos para desarrollar la estrategia. El desarrollo se encuentra en la tabla 20.

Acciones: Establecer los contactos para conseguir los recursos blandos,

- Con entidades del estado
- Con entidades de cooperación internacional
- Con Bancoldex

Responsable: La administración de Coomultagro es quien debe adelantar los trámites para la consecución de los recursos blandos.

Tiempo: Continuamente la gerencia debe estar tramitando proyectos para la consecución de los recursos blandos.

Inversión: Gastos de viáticos. En total se presupuestan \$400.000 en este ítem

Indicadores: Porcentaje de la cartera colocada con recursos blandos:

$$\frac{\text{Recursos blandos} \times 100}{\text{Total cartera}}$$

Tabla 24. Plan de Acción conseguir recursos blandos.

ACCIONES	RESPONSABLES	TIEMPO	INVERSIÓN	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> • Con entidades del estado • Con entidades de cooperación internacional • Con Bancoldex 	Gerente Coomultagro	Durante un año a partir del 1 de marzo de 2008	Gastos Viáticos \$400.000	$\frac{\text{Recursos blandos} \times 100}{\text{Total cartera}}$

5.1.2. Alianzas Estratégicas - Diversificación Concéntrica

Objetivos

- Establecer alianzas estratégicas con diferentes sectores de la economía para mejorar la calidad de vida de los asociados de Coomultagro.

Metas

- Mantener y fortalecer los convenios existentes con Centro Medido Ardila Lulle, La Equidad Seguros, Funerales Los Olivos, Colpatria, Banco de Bogotá
- Establecer convenio con el sector turismo y con una cadena de Supermercados.
- Implementar el servicio de tarjeta crédito con el Banco de Bogotá.

Políticas

- Carnetizar a todos los asociados para facilitarles el acceso a los convenios.
- De acuerdo al buen manejo de la tarjeta débito y de los créditos, establecer los cupos para la tarjeta crédito.
- Establecer restricciones a los asociados que por motivo de incumplimiento con la cooperativa no podrán beneficiarse de los convenios.
- Mensualmente estar en contacto con las entidades, con las cuales se han firmado convenios y alianzas.
- Evaluar el resultado económico y social de los convenios

Plan de Acción

Acciones:

- Elaborar y entregar los carnets
- Firmar los nuevos convenios
- Publicar los convenios y las políticas para que los asociados hagan uso de ellos.

Responsable: El consejo de administración, la gerencia, los funcionarios de la cooperativa.

Tiempo: Cuatro meses para carnetizar a todos los asociados. Y para el funcionamiento de los convenios permanentemente.

Inversión: Elaboración de los carnets para todos los asociados: \$5.000.000=

Indicadores: Medir la participación de los asociados en los convenios.

$$\frac{\text{Número de asociados beneficiados} \times 100}{\text{Total de asociados}}$$

Tabla 25. Plan de Acción Alianzas estratégicas.

ACCIONES	RESPONSABLES	TIEMPO	INVERSIÓN	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar y entregar los carnets Firmar los nuevos convenios Centro Medido Ardila Lulle, La Equidad Seguros, Funerales Los Olivos, Colpatría, Banco de Bogotá Publicar los convenios y las políticas para que los asociados hagan uso de ellos. 	Funcionarios Coomultagro	4 meses para carnetizar Convenios permanente	\$ 5.000.000	$\frac{\text{Número de asociados beneficiados} \times 100}{\text{Total de asociados}}$

5.1.3. Implementar nuevos servicios - Desarrollo de productos

Objetivos

- Incrementar el número de asociados.
- Fidelizar a los asociados actuales con la empresa.
- Tener una mayor posibilidad de competir.

Metas

- Reglamentar y poner en funcionamiento los nuevos servicios, en un tiempo máximo de 60 días.
- Organizar la publicidad para los nuevos servicios.
- Desarrollar los planes de trabajo para comercializar los nuevos servicios.

Políticas

- Para acceder a nuevos servicios el asociado debe presentar el carnet.
- Todos los funcionarios deben capacitarse sobre el funcionamiento de los nuevos servicios.
- Para que el asociado deba utilizar los nuevos servicios, debe encontrarse al día en las obligaciones contraídas con la cooperativa.

Plan de Acción

Acciones:

- Poner en funcionamiento el ahorro contractual
- Rediseñar el ahorro juvenil
- Poner en funcionamiento la orden de pago
- Implementar la línea microcrédito urbano
- Implementar paquetes empresariales
- Poner en funcionamiento la Servicaja
- Campaña de mercadeo
- Estudio de mercado para apertura de nuevas agencias.
- Elaborar y presentar a la SUPERSOLIDARIA el proyecto requerido para la apertura de la agencia en el municipio del Socorro

Responsable: El concejo de administración, gerencia y funcionarios de Coomultagro.

Tiempo: Teniendo en cuenta el trámite que se debe desarrollar y las normas que hay que cumplir para poner en funcionamiento los servicios planteados anteriormente, el tiempo proyectado es de cinco años a partir del 2.008.

Inversión

Ahorro contractual	\$ 2.000.000=
Ahorro juvenil	\$ 2.000.000=
Orden de pago	\$ 1.000.000=
Implementar la línea microcrédito urbano	\$ 1.000.000=
Implementar paquetes empresariales	\$ 2.000.000=
Poner en funcionamiento la Servicaja	\$10.000.000=
Campaña de mercadeo	\$ 3.000.000=
Estudio de mercado para apertura de dos agencias	\$ 6.000.000=
Elaborar y presentar a la SUPERSOLIDARIA el proyecto requerido para la apertura de la agencia en el municipio del Socorro	\$ 6.000.000=
Total ⁵² :	\$33.000.000=

Indicadores: La estrategia esta implementada básicamente para aumentar el número de asociados. El indicador va a mostrar cuantos nuevos asociados se vinculan cada año.

$$\frac{\text{No. asociados al final del año} - \text{No. asociados al inicio de año}}{\text{Incremento de asociados al año}}$$

Tabla 26. Plan de Acción implementar nuevos servicios

ACCIONES	RESPONSABLES	TIEMPO	INVERSIÓN	INDICADORES
----------	--------------	--------	-----------	-------------

⁵² Valores obtenidos por Cotizaciones (Anexo C).

<ul style="list-style-type: none"> • Poner en funcionamiento el ahorro contractual • Rediseñar el ahorro juvenil • Poner en funcionamiento la orden de pago • Implementar la línea microcrédito urbano • Implementar paquetes empresariales • Poner en funcionamiento la Servicaja • Campaña de mercadeo • Estudio de mercado para apertura de nuevas agencias. • Elaborar y presentar a la SUPERSOLIDAR IA el proyecto requerido para la apertura de la agencia en el municipio del Socorro 	Funcionarios Coomultagro	5 años a partir del inicio del plan	\$ 33.000.000	<u>No. asociados al final del año -</u> <u>No. asociados al inicio de año =</u> Incremento de asociados al año.
---	--------------------------	-------------------------------------	---------------	---

5.1.4. Motivación a los asociados mediante planes de incentivos – Desarrollo del mercado.

Objetivos

- Motivar a los asociados a utilizar los servicios que ofrece la cooperativa en forma permanente.
- Incrementar la base social de Coomultagro.
- Incrementar la capitalización de Coomultagro.

Metas

- Elaborar el presupuesto requerido para el plan
- Reglamentar el funcionamiento del plan
- Organizar la publicidad del plan
- Definir la bonificación para los funcionarios que cumplan con las metas del plan.

Políticas

- Todos los funcionarios deben cumplir las metas relacionadas con el plan.
- La gerencia debe implementar el tipo de controles para que los funcionarios cumplan con las metas.
- Los sorteos de los planes serán trimestrales.
- Los asociados también puedan ofrecer los planes.

Plan de Acción

Acciones:

- Incentivos para ahorradores
- Incentivos para aportes
- Incentivos para cumplimiento en el pago de sus créditos
- Incentivos para nuevos asociados
- Incentivos para asociados que vinculen un nuevo asociado

Responsable: El concejo de administración, la gerencia y los funcionarios Coomultagro.

Tiempo: Iniciar en el segundo semestre del 2.008 y mantenerlos en forma permanente.

Inversión

Incentivos para ahorradores	\$ 3.000.000=
Incentivos para aportes	\$ 6.000.000=
Incentivos para cumplimiento en el pago de sus créditos	\$ 1.000.000=
Incentivos para nuevos asociados	\$ 1.500.000=
Incentivos para asociados que vinculen un nuevo asociado	\$ 1.000.000=
Total	\$12.500.000=

Esta inversión es para el año 2.008, y anualmente se incrementara un 5%.

Indicadores: La evaluación se realizara con base en el número de asociados que participen en los diferentes planes de incentivos.

$$\frac{\text{No. Asociados que participen en los planes de incentivos}}{\text{No. De asociados de Coomultagro}} \times 100$$

Tabla 27. Plan de Acción para motivación a los asociados planes incentivos

ACCIONES	RESPONSABLES	TIEMPO	INVERSIÓN	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos para ahorradores • Incentivos para aportes • Incentivos para cumplimiento en el pago de sus créditos • Incentivos para nuevos asociados • Incentivos para asociados que vinculen un nuevo asociado 	Funcionarios Coomultagro	Cinco años a partir del inicio de la ejecución del plan.	\$ 12.500.000	$\frac{\text{No. Asociados que participen en los planes de incentivos}}{\text{No. De asociados de Coomultagro}} \times 100$

5.1.5. Fortalecer la imagen corporativa - Desarrollo del mercado. La Cooperativa a partir del 7 de diciembre del 2.007, cambio de instalaciones, para mayor comodidad de los clientes externos e internos, mejorando su estructura física, la cual quedó muy bien

diseñada, las áreas y puestos de trabajo son amplios, limpios, esta instalado el aire acondicionado, existen las señalizaciones, todos los funcionarios tienen las herramientas de trabajo necesarias y el ambiente es agradable.

Objetivos

- Lograr que el 30% de los asociados conozcan plenamente la visión y la misión de Coomultagro.
- Posicionar la empresa y hacerla conocer en el 100% de las localidades de la provincia de Guanenta.
- Mantener el posicionamiento y mejorarlo continuamente.

Metas

- Organizar reuniones con los asociados para darle a conocer el jinglé y presentarles el video institucional.
- Presentación del video institucional en los diferentes eventos del sector cooperativa y las muestras empresariales.

Políticas

- En todas las jornadas de capacitación organizadas para los asociados entregar material publicitario sobre la misión y la visión de la empresa.
- Todo asociado que tome un crédito debe participar mínimo en un taller de capacitación.
- En la publicidad radial y escrita motivar los temas de la misión y la visión.

Plan de Acción

Acciones

- Trimestralmente elaborar el boletín informativo con el informe financiero de la cooperativa, otros informes importantes y los incentivos para los asociados que vinculan nuevos asociados.
- Participación en eventos locales y regionales
- Participación institucional
- Campañas publicitarias
- Integrarse a la Confederación de Cooperativas de Colombia CONFECOOP
- Nueva sede para la cooperativa.

Responsable: Todo los asociados de Coomultagro.

Tiempo: Fecha de inicio mayo del 2.008 y desarrollarlo permanentemente.

Inversión Publicidad anual: \$5.000.000=
Con un incremento anual del 10%.

Indicadores: Elaboración de una encuesta por año, para identificar el nivel de conocimiento que tiene el asociado de Coomultagro.

Tabla 28. Plan de Acción para fortalecer la imagen corporativa

ACCIONES	RESPONSABLES	TIEMPO	INVERSIÓN	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> • Trimestralmente elaborar el boletín informativo con el informe financiero de la cooperativa, otros informes importantes y los incentivos para los asociados que vinculan nuevos asociados. • Participación en eventos locales y regionales • Participación institucional • Campañas publicitarias • Integrarse a la Confederación de Cooperativas de Colombia CONFECOOP • Nueva sede para la cooperativa. 	Coomultagro	Durante los cinco años del plan	\$ 5.000.000 el primer año. \$5.500.000 el segundo año. \$6.050.000 el tercer año. 6.655.000 el cuarto año. Y \$7.320.500 para el quinto año.	ENCUESTA

5.1.6. Equipo de trabajo comprometido - Consolidación Interna.

Objetivos

- Contar con un equipo de trabajo (funcionarios multifuncionales), altamente competitivo y comprometido con el desarrollo de Coomultagro.

Metas

- Capacitar a los funcionarios y motivarlos en forma permanente para que siempre tengan disponibilidad y compromiso con COOMULTAGRO.

Políticas

- Todos los funcionarios deben disponer del tiempo necesario para participar en el programa de capacitación.
- El segundo sábado de cada mes se destina el horario de la mañana para capacitar al personal.
- Trimestralmente se evalúa al personal para conocer sobre su evolución en los programas de capacitación.

Plan de Acción

Acciones

- Elaborar el plan anual de formación y capacitación de los funcionarios con recursos del fondo de educación y del presupuesto de gastos.

Responsable: La gerencia, funcionarios y la entidad contratada para desarrollar el programa de capacitación.

Tiempo

- Iniciación del programa de capacitación: 15 de enero del 2.008
- Esta estrategia es permanente.

Inversión

Contratación de los profesionales expertos en diferentes temas: 8.000.000=
Refrigerios y material: 1.000.000=

Indicadores: % de cumplimiento del plan de capacitación.

No. De trabajadores que aprueban la evaluación / No. De trabajadores evaluados.

Tabla 29. Plan de Acción Equipo trabajo comprometido

ACCIONES	RESPONSABLES	TIEMPO	INVERSIÓN	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none">• Elaborar el plan anual de formación y capacitación de los funcionarios con recursos del fondo de educación y del presupuesto de gastos.	Coomultagro	A partir del 15 de enero del 2008, durante la vigencia del plan.	\$ 9.000.000	No. De trabajadores que aprueban la evaluación / No. De trabajadores evaluados.

5.1.7 Mantener e incrementar la base social. Penetración de mercados.

Objetivos

- Aumentar anualmente en forma proporcional el número de asociados para tener 5000 asociados en el 2.015, con alto sentido de pertenecía.
- Mantener en forma permanente un grupo de líderes para desempeñar cargos administrativos (concejo de administración, junta de vigilancia, comités de apoyo).

Metas

- Incrementar la base de asociados en 45 mensualmente.
- Contar con directivos que sean apoyo permanente para la gerencia.

Políticas

- Para acceder a los servicios de la cooperativa, los asociados deben participar en los talleres de capacitación.
- Entregar los estatutos a todos los asociados a la cooperativa.

- Que todos los asociados que participan en las asambleas conozcan plenamente sus deberes y derechos.

Plan de Acción

Acciones

- Dar a conocer los servicios de la cooperativa a través de los funcionarios.
- Presupuestar y contratar los programas de capacitación para los asociados.

Responsable: Todos los asociados de Coomultagro.

Tiempo: Durante el 2.008 capacitar a los asociados actuales; y a partir del 2.009 realizar un taller de capacitación trimestral para nuevos asociados y actualización sobre normas para los asociados antiguos.

Inversión: Paquete anual de capacitación: \$8.000.000=

Indicadores

- Incremento de asociados.

$$\frac{\text{Total asociados a la fecha} - \text{No. De asociados del periodo anterior} \times 100}{\text{Total asociados del periodo anterior.}}$$

Tabla 30. Plan de Acción para mantener e incrementar la base social.

ACCIONES	RESPONSABLES	TIEMPO	INVERSIÓN	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer los servicios de la cooperativa a través de los funcionarios. • Presupuestar y contratar los programas de capacitación para los asociados. 	Coomultagro	A partir de la entrada en vigencia del plan y durante el desarrollo del mismo.	\$ 8.000.000	$\frac{\text{Total asociados a la fecha} - \text{No. De asociados del periodo anterior} \times 100}{\text{Total asociados del periodo anterior.}}$

5.2 EVALUACION Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCION

Para evaluar y hacer seguimiento a cada una de las Estrategias planteadas para Coomultagro, se aplicaran los siguientes índices de gestión.

5.2.1 Conseguir Recursos Blandos. Para la evaluación y seguimiento de esta estrategia se utilizan algunos índices como son:

Participación en el mercado: Cartera Coomultagro X100

Cartera coop.provincia

Evaluación que se debe hacer cada año, con la información entregada en las asambleas de cada cooperativa.

5.2.2 Alianzas Estratégicas. Se considera que el índice para la evaluación de esta estrategia es el índice de crecimiento empresarial.

Crecimiento empresarial:
$$\frac{\text{Total activos Coomultagro}}{\text{Total activos cooperativas de la provincia}} \times 100$$

Evaluación que se debe hacer cada año.

5.2.3 Implementar nuevos servicios. El índice de satisfacción del cliente, es el adecuado para evaluar y hacer seguimiento a esta estrategia y se mide mediante el buzón de sugerencias con un acertado cuestionario sobre los diferentes productos que ofrece la cooperativa.

5.2.4 Diseñar planes de incentivos. La evaluación deber ser con base en el resultado de la inversión Vs. nuevos asociados, incremento de aportes, ahorros y cartera

5.2.5 Fortalecer la imagen corporativa. El fortalecimiento de la imagen corporativa se puede medir teniendo en cuenta los siguientes índices:

Índice de rotación de cartera:
$$\frac{\text{Cartera colocada en el periodo}}{\text{Promedio de cartera recuperada}}$$

Índice de deserción de clientes:
$$\frac{\text{Numero clientes desvinculados}}{\text{Total de clientes Coomultagro}} \times 100$$

5.2.6 Equipo de trabajo comprometido. Para el seguimiento y la evaluación de esta estrategia, se utilizara el índice de equidad que mide la inversión en capacitación, con relación a los empleados multifuncionales de la cooperativa.

Evaluación que debe hacerse semestralmente.

5.2.7 Incrementar la base social. Al igual que la anterior estrategia, para su evaluación se debe medir la inversión en capacitación, con relación a asociados que permanecen en la cooperativa.

Otra forma de hacerle seguimiento a esta estrategia es evaluando el nivel de conocimiento de los asociados para desempeñar cargos directivos. Esta evaluación la realiza la SUPERSOLIDARIA cuando da posesión o la niega, a los directivos elegidos por la asamblea.

5.3 PLANES DE CONTINGENCIA

Independientemente de que las estrategias se formulen, implanten o evalúen con gran cuidado, hay circunstancias imprevistas que pueden hacer que las estrategias queden obsoletas.

Reducir las amenazas del entorno y aprovechar las oportunidades que se den, es necesario mejorar la posición competitiva de COOMULTAGRO.

En la actualidad hay demasiada competencia formal, es por ello que COOMULTAGRO debe pensar en abrir rápidamente mercados en los municipios de la zona y en otras zonas del departamento, es decir otros municipios.

Las estrategias presentadas en este proyecto que no sean implementadas inmediatamente, deben ser tenidas en cuenta y ejecutadas en un futuro.

Las actividades tendientes a ejecutarse para conseguir los objetivos pueden ser modificadas o en su defecto cambiadas completamente si la situación así lo amerita, también propender porque las actividades sean económicas.

Si en la actualidad o a futuro la competencia se muestra débil, será la oportunidad para que COOMULTAGRO aproveche y expanda y posicione sus servicios.

CONCLUSIONES

Mediante el análisis realizado a la cooperativa Coomultagro Ltda., se concluyó que:

Coomultagro cuenta con un grupo de personas con conocimiento y compromiso con los objetivos de la empresa que han contribuido al desarrollo y posicionamiento en el sector.

Se revisaron el planteamiento estratégico con lo cual se pudo identificar y reevaluar los principios corporativos de Coomultagro, así como también los factores existentes en el entorno para identificar las oportunidades y amenazas posibles para la Empresa.

Igualmente al realizar la auditoría interna utilizando análisis de los procesos administrativos, financieros, productivos y de mercados se determinaron las fortalezas y debilidades mediante la matriz comparativa DOFA.

Con las matrices MPC, POAM, DOFA, PEEA y La matriz cuantitativa de Planeación Estratégica, se formularon las estrategias para Coomultagro, a la vez que se plantearon las metas, políticas y se asignaron los recursos para ejecutarlas.

Para que Coomultagro en el 2.015 tenga una base social conformada por 5000 asociados, es fundamental:

Conseguir recursos blandos, contar con alianzas estratégicas, implementar nuevos servicios, incentivar a los asociados, fortalecer la imagen corporativa y comprometer al equipo de trabajo.

Teniendo en cuenta que un paso importante en el proceso es la evaluación y seguimiento del plan de acción de las estrategias, se seleccionaron los indicadores necesarios para medir el resultado de la planeación propuesta.

Para COOMULTAGRO definir el negocio significó concentrarse en los grupos de asociados que va a atender, las necesidades que va a satisfacer y las tecnologías mediante las cuales puede atender dichas necesidades; es decir, implicó una definición de la actividad orientada al servicio del asociado.

COOMULTAGRO tiene sus grupos de interés, constituidos por personas que tienen algún derecho en la empresa, que pueden ser internos o externos, como; asociados, directivos, empleados, proveedores, entidades de diverso orden, comunidad en general, entre otros. La organización reconoce las exigencias de estos grupos en la exposición de la misión para conseguir su apoyo y respaldo.

El dinamismo del medio en el cual se desenvuelve COOMULTAGRO exige pronta adaptación. La rapidez con que suceden los cambios tecnológicos, la agudización de la competencia, entre otros, exige ajustes en la configuración de la empresa, es decir demandan una postura estratégica adecuada.

Con el proceso de planeación desarrollado para COOMULTAGRO se podrá obtener beneficios tales como: incrementar los rendimientos, estimular el pensamiento del recurso humano empleado en la empresa, prosperar y sobrevivir en un mundo de competencia y crear equipos de trabajo.

Es importante destacar que las decisiones estratégicas poseen una dimensión ética, puesto que cualquier acción emprendida por una empresa inevitablemente tiene impacto en el bienestar de sus grupos de interés.

Para concluir se resalta lo indispensable que fue contar con una información precisa, actualizada y con el apoyo de los directivos y el comité de Planeación Estratégica de Coomultagro.

RECOMENDACIONES

Los directivos de Coomultagro deben hacer un seguimiento constante a la propuesta de Planeación Estratégica.

El equipo responsable de la planeación estratégica debe mantenerse porque este es un trabajo continuo que requiere una permanente evaluación, e implementación de cambios que el mercado exija; es así que las estrategias propuestas no deben ser rígidas, ni ser las únicas, porque los constantes cambios del entorno exigen acondicionamientos permanentes.

Para implementar el proceso y darle cumplimiento a las estrategias planteadas, se necesita de la aceptación y compromiso del equipo de trabajo; no debe ser impuesto, se debe lograr la sensibilidad de todos para alcanzar el éxito y los objetivos establecidos con la aplicación de las estrategias.

Coomultagro a pesar de ser la cooperativa más joven de la región, esta ya posicionada en el sector financiero, fortaleza que debe aprovechar para ofrecer una excelente atención que establezca la diferencia con las demás entidades financieras y cooperativas.

Una recomendación para los nuevos directivos de Coomultagro, periodo 2.008 – 2.010 es que le brinden el apoyo a la gerencia para hacer posible la ejecución de esta propuesta.

BIBLIOGRAFÍA

Banco de República. Informe sobre Inflación, Diciembre 2006.

BARON DE D' CROZ, María Eugenia. Planeación Estratégica para la Gerencia, Control interna de la Empresa, UIS. INSED.

COLOMBIA COOPERATIVA, Revista de Integración y Pensamiento Cooperativo, edición 87 Cuarto trimestre del 2006, ASCOOP.

CONFECOOP, Principios y valores de un Movimiento con resultados concretos. Edición Junio del 2006.

CONFECOOP. Revista Sector Cooperativo Colombiano. Junio 2007.

COOMULTAGRO, estudio de Mercados, Junio 2.005.

COOMULTAGRO, Evaluación Financiera y Metodología, Enero de 2007.

Diario la República, Sección finanzas, 5 de mayo del año 2007.

Directorio Telefónico Provincia Guantán año 2007.

GÓMEZ Rueda Alfredo. Gestión del Talento Humano, Editorial UIS. INSED. Segunda edición 1999.

GUEVARA Beltrán Cesar Augusto y QUINTERO Corredor Guillermo, Organización y Métodos, Segunda Edición de 1996. UIS INSED.

[http://investigaciones.bancolombia.com/invEconomicas/\(vlqm2eatvady5i34mgobwbr4\)/Informes/Informe.aspx?C=B&td=26](http://investigaciones.bancolombia.com/invEconomicas/(vlqm2eatvady5i34mgobwbr4)/Informes/Informe.aspx?C=B&td=26)

ISO 9000: 2000.

JARAMILLO Francisco de Paula, Guantán el Desafío Cooperativo, Edición, Bogotá Junio de 2003.

Juan Pablo II, en Evangelium vitae librería. editrice vaticana, 1995 Pág.51.

Ley 454 de 1998. Normatividad de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

MORENO Gómez Nelson Enrique y RUEDA Forero Pascual, Segunda Edición 1998. UIS INSED.

PILONIETA Pinilla Eduardo. Legislación Laboral, Edición mayo de 1995 Editorial UIS. INSED.

Portafolio de Servicios Coomultagro.

Programas de formación y capacitación sector cooperativo seguros la equidad Septiembre 2007.

REYES ENCISO, Luz Emilia. Desarrollo Humano, Edición Mayo de 1994 Editorial UIS. INSED.

SENA 2006. Diplomado Alta Gerencia Segundo Ciclo 2005.

TIRADO SANTAMARÍA, Elvia y RAMIREZ GUZMÁN Libardo. Administración de Riesgos Profesionales y Salud Ocupacional, Editorial UIS. INSED. Primera edición mayo de 1997.

TORRES, Carlos Eduardo, Desarrollo y Estilos de Liderazgo, Edición UIS. INSED.

VARGAS MANTILLA, Jorge Enrique. Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión, Primera edición Agosto de 1987.

www.banrep.gov.co

www.emplenet.org.co. Mercado de trabajo, subempleo, informalidad y precarización del empleo.

www.fenalco.com.co

www.guajiros.udea.edu.co/fnsp/revista/vol_18-2/08182.pdf

www.profamilia.gov.co, Encuesta Nacional de Demografía y Salud.

ZAPATA RAMÍREZ, José Rafael. Legislación Tributaria. Tercera edición 1998, Editorial UIS. INSED.

ANEXOS

ANEXO A DERECHOS Y DEBERES DEL ASOCIADO

DERECHOS

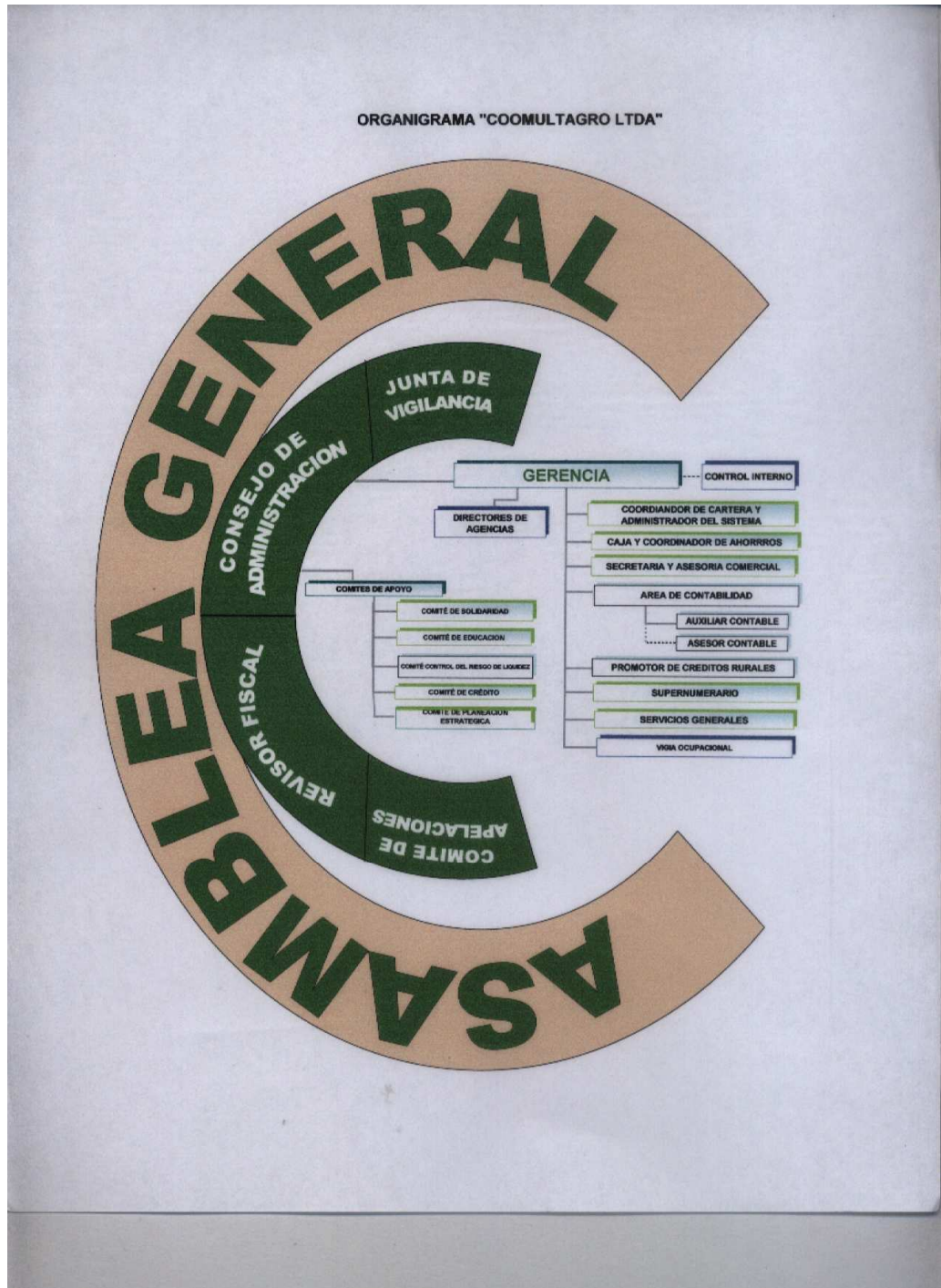
1. Recibir de COOMULTAGRO capacitación y educación cooperativa.
2. Utilizar los servicios y realizar las operaciones propias del objeto social de la Cooperativa.
3. Participar en las actividades de administración y vigilancia de la Cooperativa, en los términos previstos en los estatutos y sus reglamentos.
4. Recibir información de la Gestión de la Cooperativa, sus resultados económicos y las características y alcance de los proyectos, programas y actividades.
5. Ejercer actos de decisión y elección en las Asamblea en que tenga derecho a participar.
6. Disfrutar de los servicios, beneficios y privilegios establecidos para los asociados.
7. Presentar por los conductos y medios regulares iniciativas, proyectos o reclamos que tengan como objeto el mejoramiento de la cooperativa de sus servicios.
8. Ingresar y retirarse voluntariamente.
9. Elegir y ser elegido para cargos de representación y responsabilidad.
10. Los demás que se deriven de la ley, estatutos o sus reglamentos.

DEBERES

1. Realizar cumplidamente el PAGO MENSUAL DE APORTES sociales establecidos.
2. Cumplir las obligaciones derivadas del acuerdo cooperativo.
3. Aceptar y cumplir las decisiones de los órganos de administración y vigilancia de la cooperativa.
4. Abstenerse de efectuar actos o incurrir en omisiones que afectan la estabilidad económica y el buen nombre de la cooperativa y sus directivos
5. Participar en los programas de educación y capacitación, así como en los elemento a que sea convocado.
6. Desempeñar los cargos para los cuales fue elegidos.
7. Cumplir con los demás deberes que se deriven de las leyes, de los estatutos y sus reglamentos.

ANEXO B

ORGANIGRAMA "COOMULTAGRO LTDA"



ANEXO C



ANTIGUA SEDE COOMULTAGRO SAN GIL

ANEXO D



NUEVA SEDE COOMULTAGRO

ANEXO E



Coomultagro

Cooperativa de Ahorro y Crédito Tabacalera y Agropecuaria Ltda.

Portafolio de Servicios



La mejor
manera de pensar
en su futuro!

VEGADA SUPERVISORA
AFILIADA A FIDUCOP

Reseña Histórica

Es una institución financiera de naturaleza cooperativa, especializada en ahorro y crédito, sujeta a las leyes que rigen el sector de la economía solidaria y el ejercicio de actividad financiera del cooperativismo.

Fue constituida, el 27 de Noviembre de 1995, obtuvo personería jurídica el 6 de marzo de 1996, con la resolución 0878 y obtuvo la autorización para el desarrollo de la actividad financiera, mediante resolución 1496 del 15 de Diciembre de 2000, expedida por la superintendencia de la economía solidaria y afiliados al fondo de garantías para el sector cooperativo "FOGACOOB".

Misión

COOMULTAGRO LTDA es una Cooperativa especializada en ahorro y Crédito conformada por Asociados comprometidos y militantes, que a través de alianzas contribuye al mejoramiento de la calidad de vida y crecimiento de sus asociados y colaboradores del sector económico, basada en los principios y la ética de la Economía Solidaria.

Visión

COOMULTAGRO LTDA es en el 2015, una Empresa Cooperativa sólida y sostenible, conformada por 5.000 Asociados, generando calidad de vida y liderando la consecución de recursos blandos, siendo reconocida a nivel nacional e internacional.

Valores Institucionales

- **RESPONSABILIDAD:** en el manejo de los ahorros de los asociados, en el fortalecimiento del patrimonio y en la administración de la empresa.
- **HONESTIDAD:** en el área administrativa, operativa y social.
- **TOLERANCIA:** respeto a las ideas, criterios y toma de decisiones.
- **SOLIDARIDAD:** compartir y reconfortar a los asociados en los momentos de dolor, alegrías y logros.
- **EFICIENCIA:** maximizar todos los recursos disponibles para el desarrollo del negocio.
- **LEALTAD:** debemos cuidar por siempre que nuestras relaciones de trabajo no se debiliten, siendo fieles evitando cosas que alteren nuestro compromiso y cuidado nuestra "intimidad".
- **RESPETO:** apegarse a las normas establecidas, buscando el bien común sin ofender a nadie o que se sientan afectados en su persona o en sus bienes.

Inversiones de crédito y sus Políticas

- **TURISMO Y RECREACIÓN**
- **MICROCRÉDITO URBANO**
- **CRÉDITO EMPRESARIAL**
- **CRÉDITOS**
- **LIBRE INVERSIÓN**

Usted puede Invertir su Crédito en:

- **ACTIVIDADES AGRÍCOLAS Y PECUARIAS**
- **COMERCIO**
- **VEHICULO O MOTO**
- **COMPRA O REPARACIÓN DE FINCA RAÍZ**
- **ESTUDIOS SUPERIORES**



Como puede ser Asociado

VINCULACIÓN

Las personas naturales, jurídicas y menores de edad que deseen acceder a los servicios que ofrece COOMULTAGRO, deben vincularse como asociado, mediante la apertura de cuenta, para lo cual debe presentar documentos de identificación y consignar aportes sociales.

Derechos y Deberes del Asociado

DERECHOS

1. Recibir de COOMULTAGRO capacitación y educación cooperativa.
2. Utilizar los servicios y realizar las operaciones propias del objeto social de la Cooperativa.
3. Participar en las actividades de administración y vigilancia de la Cooperativa, en los términos previstos en los estatutos y sus reglamentos.
4. Recibir información de la Gestión de la Cooperativa, sus resultados económicos y las características y alcance de los proyectos, programas y actividades.
5. Ejercer actos de decisión y elección en las Asambleas en que tenga derecho a participar.
6. Disfrutar de los servicios, beneficios y privilegios establecidos para los asociados.
7. Presentar por los conductos y medios regulares iniciativas, proyectos o reclamos que tengan como objeto el mejoramiento de la cooperativa de sus servicios.
8. Ingresar y retirarse voluntariamente.
9. Elegir y ser elegido para cargos de representación y responsabilidad.
10. Los demás que se deriven de la ley, estatutos o sus reglamentos.

DEBERES

1. Realizar cumplidamente el PAGO MENSUAL DE APORTES sociales establecidos.
2. Cumplir las obligaciones derivadas del acuerdo cooperativo.
3. Aceptar y cumplir las decisiones de los órganos de administración y vigilancia de la cooperativa.
4. Abstenerse de efectuar actos o incurrir en omisiones que afectan la estabilidad económica y el buen nombre de la cooperativa y sus directivos.
5. Participar en los programas de educación y capacitación, así como en los elementos a que sea convocado.
6. Desempeñar los cargos para los cuales fue elegidos.
7. Cumplir con los demás deberes que se deriven de las leyes, de los estatutos y sus reglamentos.

Lineas de Inversión

CDAT - FUTURO

Es un ahorro respaldado por un título valor, pactado a una tasa de interés específica con un plazo fijo.

Este certificado es personal, no es negociable. Ofrece alta rentabilidad, los intereses se pagan por periodos vencidos, es inembargable hasta la cuantía fijada por la ley.

APORTES SOCIALES

Invertir en aportes le permite contribuir al crecimiento de Coomultagro, acceder al servicio de crédito y obtiene una revalorización anual equivalente al IPC.

AHORRO ORDINARIO

Le permite realizar depósito y retiros a través de libreta de ahorros. Le ofrece disponibilidad inmediata y permanente de su dinero. Obtiene una alta rentabilidad sobre el saldo mínimo trimestralmente.

AHORRO DIARIO

Le permite realizar depósito y retiros a través de libreta de ahorros. Le ofrece disponibilidad inmediata y permanente de su dinero. Los intereses se liquidan y se capitalizan diariamente.

CUENTA DE AHORROS JUVENIL

Sistema de captación ofrecido a personas naturales de 1 a 18 años, directamente o a través de un representante. Se maneja a través de libreta de ahorros con disponibilidad inmediata, obtiene rentabilidad sobre saldo mínimo trimestralmente.



Servicios Adicionales

TARJETA DEBITO EN CONVENIO CON MEGABANCO

Le permite disponer sus ahorros las 24 horas a nivel nacional e internacional.

Transacciones totalmente gratis en 298 cajeros de MEGABANCO.

Transacciones a tan solo \$900 en cajeros ATH de la red Aval (Bancos: Popular, Occidente, AV. Villas y Bogotá)

Con la tarjeta débito usted puede pagar los servicios públicos, comprar en supermercados y almacenes de cadena, consultar saldos.



CONVENIO CON EL CENTRO MEDICO ARDILA LULLE

El asociado y su familia mediante un carnet puede utilizar servicios de salud especializados con descuentos especiales.

Requisitos: Un recibo de luz o teléfono, fotocopia ampliada de la cédula, \$4.000 para el carnet

SEGURO DE VIDA

Los asociados a coomultagro puede obtener protección personal a través de convenio con seguro la EQUIDAD: brindando un amparo básico cubriendo muerte por cualquier causa, incapacidad total y permanente, enfermedades graves como (Cáncer, Apoplejia, Infarto de miocardio).

Porque sueñas con garantizar el bienestar para tu familia...

Aunque ya no estés. ¡Crees que necesitas el dinero!

Plan por \$10.000.000.00

Valor mensual: \$3.713

Solo \$124 diario



SERVICIOS EXEQUIALES

Los asociados a Coomultagro y su grupo familiar, se pueden beneficiar del convenio que tiene la cooperativa con la entidad Seguros COLPATRIA, LOS OLIVOS ofreciendo servicios Exequiales, a un precio económico, que incluye: Preservación del cuerpo, ofrenda floral, trámites legales, exequias, traslado de cuerpo a nivel nacional y un amparo básico para el beneficiario.



Carrera 10 No. 11-16 San Gil

Tels: 724 6158 - 724 5761 - 723 7574 Celulares 315 8216173 - 315 4217917

E-mail: coomultagro@gmail.com www.coomultagro.com.co

Agencia municipio de Cabrera

Tel: 7248966 Parque Principal

ANEXO F

ENCUESTA

I. Actividades que Usted desarrolla actualmente:

Empleado _____

Trabajador independiente _____

Microempresario _____

Estudiante _____

Ama de casa _____

Pensionado _____

Agricultor _____

Otro _____ cual _____

II Tiene por costumbre ahorrar?

Si _____ No _____

III acostumbra a realizar sus compras:

De contado _____ crédito _____

IV Tiene entre sus planes desarrollar un negocio o invertirle capital a un negocio existente?

Sí _____ No _____

V Cuando necesita capital, recurre a:

Ahorros propios _____

Apoyo familiar _____

Créditos con entidades financieras _____

Paga diario _____

Otros _____ cual _____

VI Con recursos de terceros que porcentaje de capital requerido para invertir, acostumbra a financiar.

20% _____

50% _____

70% _____

100% _____

VII. Ha manejado créditos.

En que tipo de entidad	Cual	Por que?
Bancos		
Cooperativas		
Otros		

VIII Ha escuchado hablar de COOMULTAGRO? SI ____ NO ____

Porque medio se informo:

Información directa ____

Un asociado ____

Radio ____

Otro ____ cual _____

IX Estaría interesado en afiliarse a COOMULTAGRO?

Si ____ por que? _____

No ____ por que? _____

X De los servicios que ofrece COOMULTAGRO, cual le llama la atención:

Ahorros _____

CDAT con excelente rentabilidad _____

Tarjeta debito, para disponer de sus ahorros en forma inmediata _____

Crédito para: comercio__libre inversión__estudio__vehiculo__cultivos _____

Convenios de salud _____

Seguros de vida__exequias _____

ANEXO G.

MODELO DE INVESTIGACION DE MERCADOS

OBJETIVO

Identificar las expectativas y necesidades de los asociados actuales y potenciales para mejorar la prestación de servicios y vincular el mayor número posible de personas a Coomultagro

Específicos

- Determinar si el barrio Pablo VI de San Gil, es una zona potencial para incrementar la base social de Coomultagro.
- Indagar por las actividades desarrolladas, cultura del ahorro, forma de pago de las compras, necesidad de capital de trabajo e inversión y forma de financiar el negocio de los habitantes del barrio Pablo VI.
- Cuales son las entidades financieras preferidas para solicitar créditos.
- Que conocimiento tienen acerca de Coomultagro.
- *Servicios sustitutos.* El mercado financiero de la provincia de Guanenta esta conformado por bancos y cooperativas de ahorro y crédito, los cuales ofrecen portafolios muy similares; la diferencia radica en el tipo de tramite de los créditos en el sector cooperativo los cuales son mucho mas sencillos y generalmente el desembolso se realiza en menos tiempo.

En los servicios de ahorro la rentabilidad es superior en el sector cooperativo, por este motivo existe un buen número de clientes que confían sus ahorros al sector.

- *Servicios complementarios.* En Coomultagro la línea de Microcrédito Rural esta condicionada a la rotación de la cartera, a la visita del oficial de crédito, quien es que da el concepto sobre la viabilidad que tiene la persona para obtener el crédito y posteriormente tiene seguimiento a la inversión. Es una línea de crédito dirigida a los asociados que desarrollan actividades agropecuarias y que viven en municipios considerados como rurales de acuerdo al número de habitantes (máximo 10.000 habitantes en el sector rural y urbano).

A futuro Coomultagro pondrá en funcionamiento el servicio de Servicaja.

- *Ficha técnica*

Tipo de investigación	Investigación Explorativa , permite examinar los problemas que ha presentado Coomultagro. Investigación descriptiva , selecciona el método aceptado para realizar el estudio de mercados.
Método de investigación	Métodos deductivos e inductivo.
Fuentes de información	Primarias, clientes actuales de Coomultagro. Secundarias, base de datos Coomultagro, DANE, Planeación municipal San Gil.
Técnicas de recolección de información	Encuesta y buzón de sugerencias
Instrumento	Cuestionario estructurado. Anexo.
Modo de aplicación	Directa
Definición de población (Elemento, unidad de muestreo)	1890 clientes actuales de Coomultagro. 417 familias residentes del barrio Pablo VI de San Gil.
Proceso de muestreo	<p>MUESTRA PARA FAMILIAS n: tamaño de la muestra 417 familias del barrio Pablo Sexto.</p> <p>Po= Probabilidad del éxito 50%</p> <p>Qo=Probabilidad de fracaso 50% (1-Po)</p> <p>e: Error 5%</p> <p>Z= Valor critico 95% (1.96)</p> $n = \frac{Z^2 N * Po * Qo}{E^2 (N-1) + Z^2 Po Qo}$ $n = \frac{(1.96)^2 * 417 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2 (417-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$ <p>n = $\frac{3.84 * 417 * 0.25}{0.0025 (416) + 3.84 (0.25)}$</p> <p>n = $\frac{400.4868}{2,004}$</p> <p>N= 200 número de encuestas a realizar. INFORMACION DE ASOCIADOS OBTENIDAS POR EL BUZON DE</p>

	SUGERENCIAS.
Marco Muestral	Distribución de la población
Alcance	Barrió Pablo VI de San Gil. Y Asociados de COOMULTAGRO
Tiempo de aplicación	Para la encuesta fue:12 al 24 enero del 2.008 Del buzón de sugerencias: 1 AL 15 de diciembre de 2007.

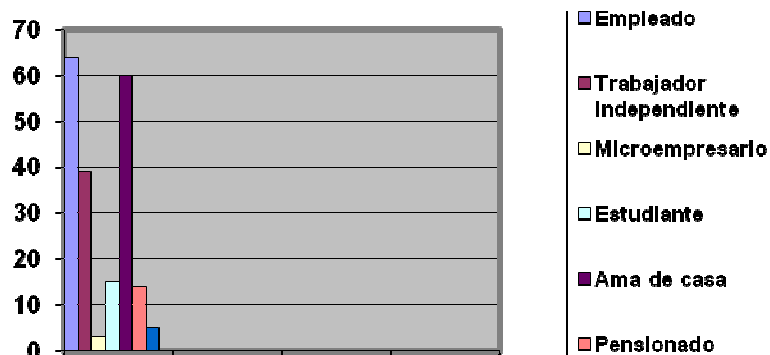
- PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION DE LA ENCUESTA.

Se presentan los resultados obtenidos con la encuesta aplicada a 200 personas habitantes del barrio Pablo VI del municipio de San Gil. (Ver Anexo F).

a) Actividades que Usted desarrolla actualmente:

Actividad	Calificación	Porcentaje
Empleado	64	32.0%
Trabajador independiente	39	19.5%
Microempresario	3	1.5%
Estudiante	15	7.5%
Ama de casa	60	30.0%
Pensionado	14	7.0%
Agricultor	5	2.5%
Otros cual	0	0
Total	200	100%

Grafica Actividades



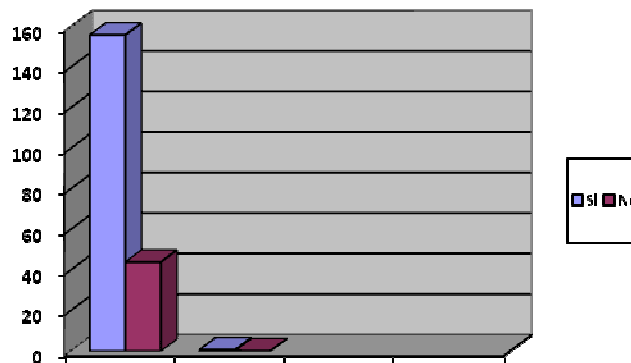
El alto porcentaje de personas empleadas, le ofrecen a COOMULTAGRO la posibilidad de incrementar la cartera con personas que tienen ingresos seguros provenientes de un

salario. Aspecto importante para la cooperativa por la posibilidad que puede tener en colocación de cartera.

b) Tiene por costumbre ahorrar ?

	Calificación	Porcentaje
Si	156	78%
No	44	22%
Total	200	100%

Grafica Ahorros.

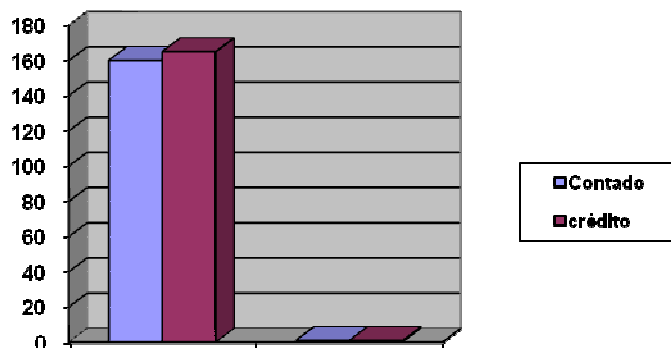


Aunque el mayor porcentaje es para los ahorradores, podría incrementarse aun más este porcentaje siempre y cuando se incentive a quienes no tienen este espíritu de ahorradores.

c) Acostumbra a realizar sus compras:

	Calificación	Porcentaje
Contado	160	80%
Crédito	165	82%

Grafica Compras.

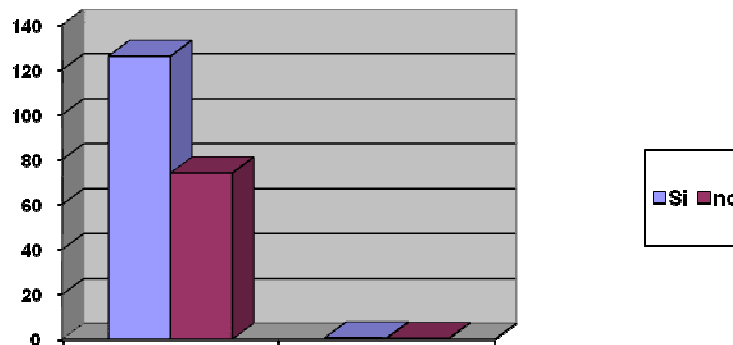


Si es mayor el porcentaje de quienes hacen sus compras a crédito, ese es un mercado potencial para las tarjetas débito de COOMULTAGRO, y el servicio de crédito.

d) Tiene entre sus planes desarrollar un negocio o invertirle mayor capital a un negocio existente?

	Calificación	Porcentaje
Si	126	63%
No	74	37%
Total	200	100%

Grafica Negocios.

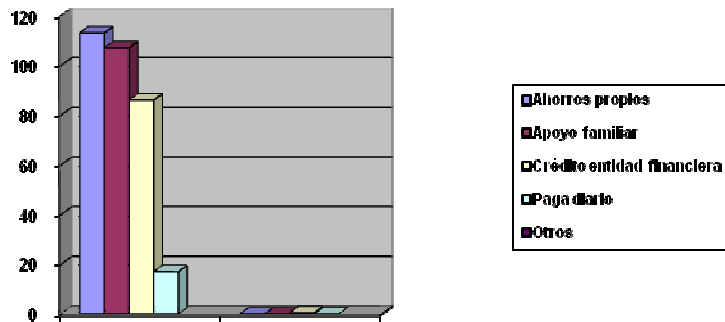


Con estos resultados se puede analizar el gran interés que tienen estas personas para ser independientes y mejorar la situación económica de sus negocios, por lo tanto COOMULTAGRO encuentra un mercado potencial para inyectarle capital de trabajo por medio del crédito.

e) Cuando necesita capital, recurre a:

	Calificación	Porcentaje
Ahorros propios	113	56.5%
Apoyo familiar	107	53.5%
Crédito entidad financiera	86	43%
Paga diario	17	8.5%
Otros	0	0

Grafica Capital

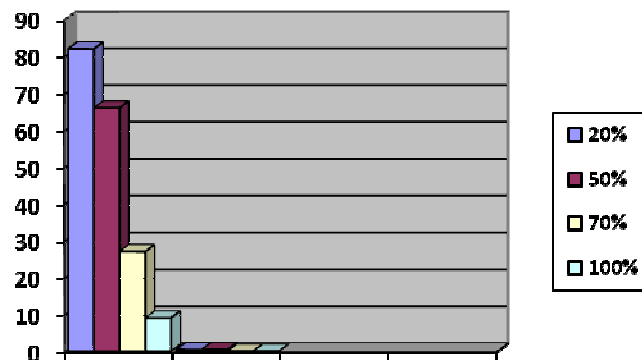


Ante la respuesta de las personas encuestadas relacionadas con el poco interés de adquirir crédito con el sector financiero, vale la pena implementar estrategias que permitan conquistar estos nichos de mercado.

f) Con recursos de terceros que porcentaje del capital requerido para invertir, acostumbra a financiar.

	Calificación	Porcentaje
20%	82	41%
50%	66	43%
70%	27	13.5%
100%	9	4.5%

Grafica Porcentaje de capital

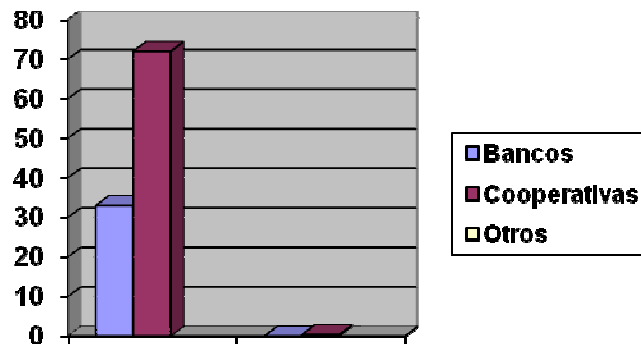


El mayor porcentaje de capital de trabajo solicitado al sector financiero es el 20%, respuesta muy coherente con el resultado del alto porcentaje de ahorro y apoyo familiar con que cuentan los encuestados. Factor negativo para COOMULTAGRO, si tienen en cuenta que no se existe un mercado potencial para colocación de crédito.

g) Entidades con quien ha manejado créditos.

	Calificación	Porcentaje	
Bancos	33	16.5%	
Cooperativas	72	36%	
Otros	0		

Grafica Entidades Financieras

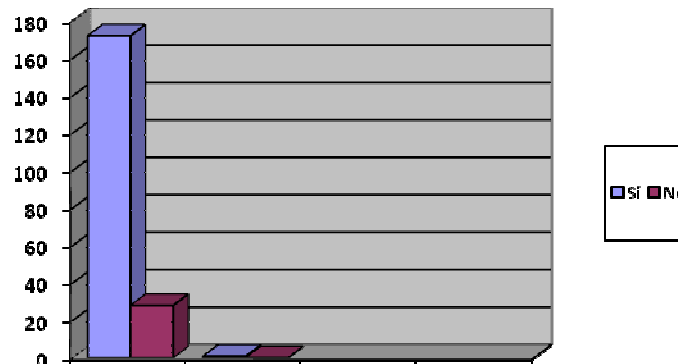


Es mayor la aceptación del crédito en el sistema cooperativo que bancario, porque son menores las exigencias; este es un aspecto favorable para COOMULTAGRO.

h) Ha escuchado hablar de COOMULTAGRO

	Calificación	Porcentaje
Si	172	86%
No	28	14%
Total	200	100%

Grafica Coomultagro.

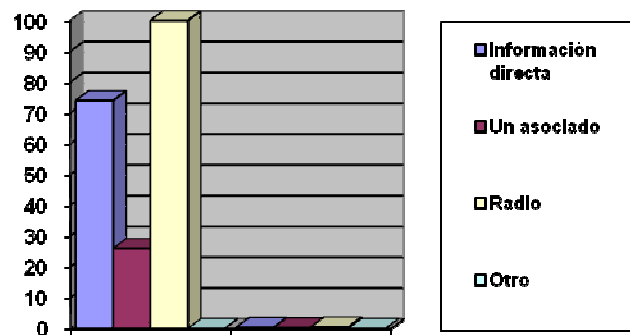


Es muy claro que COOMULTAGRO, a pesar de ser la cooperativa de ahorro y crédito más joven de la provincia ha ganado imagen, y aceptación dentro del mercado financiero.

i) Porque medio se informo:

	Calificación	Porcentaje
Información directa	65	37%
Un asociado	21	26%
Radio	86	50%
Otro	0	0
Total	172	100%

Grafica Información.

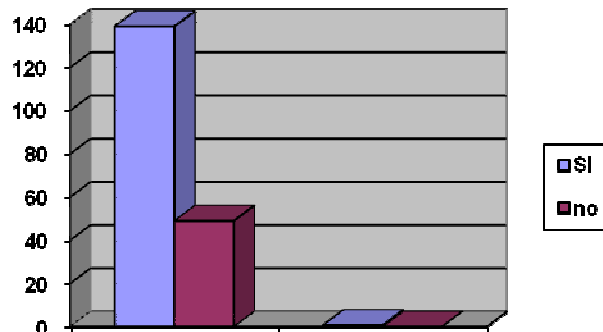


COOMULTAGRO, desde su nacimiento ha manejado pauta radial en las diferentes emisoras de la región y ha participado en patrocinios y eventos deportivos, el resultado de esta inversión se aprecia en el porcentaje obtenido.

j) Estaría interesado en afiliarse a COOMULTAGRO.

	Calificación	Porcentaje
Si	139	69%
No	49	24.5%

Grafica Afiliarse.

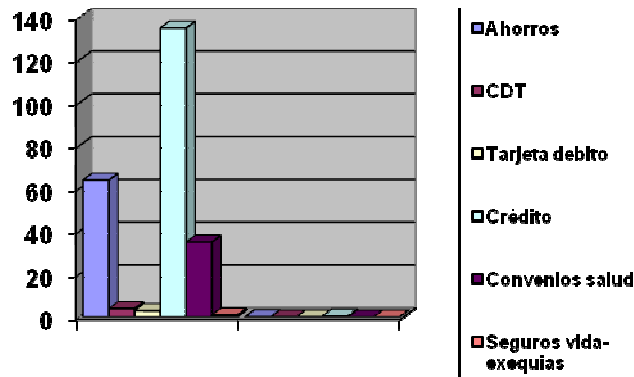


Si, existe un interés del 69% del mercado potencial, no se puede descuidar, se debe incentivar a los clientes, para concretar estas afiliaciones, y esta mayoría lo hace por conseguir crédito. Los que no desean vincularse lo hacen porque ya pertenecen a otra cooperativa y sus ingresos no dan capacidad para más ahorros o endeudamiento.

k) De los servicios que ofrece COOMULTAGRO, cual le llama la atención:

	Calificación	Porcentaje
Ahorros	64	20%
CDT	4	10%
Tarjeta debito	3	10%
Crédito	135	50%
Convenios salud	35	5%
Seguros vida-exequias	1	5%

Grafica Servicios



En su mayoría los asociados ingresan a la cooperativa con el interés de acceder a un crédito, y la cultura del ahorro es buena.

En conclusión se puede considerar que el barrio Pablo VI de San Gil, ofrece para COOMULTAGRO, un nicho de mercado potencial que debería ser explotado para incrementar su base social, ofreciéndoles el portafolio de servicios que si bien es cierto contiene productos muy similares a los de la competencia, la diferencia esta en la atención personalizada ágil y oportuna.

Procesamiento y Análisis de la Información del Buzón de Sugerencias.

A través del buzón de sugerencias se recogió la siguientes información, que se obtuvo con un formato que COOMULTAGRO diseño, el cual fue entregado a los asociados, y realizadas durante la primer quincena de diciembre del 2.007.

Total Sugerencias respondidas 83

Que nuevo servicio desearía que COOMULTAGO tuviera?

- Cajero automático en Cabrera 6
- Pago servicios públicos 6
- Horario extendido hasta domingo medio día 10
- Crédito para educación 5
- Servicaja 10
- Tarjeta crédito 8
- Supermercado y electrodomésticos 6
- Crédito compra material trabajo 2
- Ahorro programado 2
- Nuevas líneas de crédito 4
- Tarjeta debito para Cabrera 2
- Pago del impuesto predial 5

Los servicios que más solicitan los asociados son la atención al publico el día domingo y la Servicaja.

Califique la atención de COOMULTAGRO.

- Buena: 81
- Regular: 2
- Mala: 0

La mayoría de los asociados que respondieron a las preguntas formuladas por la administración respondieron que la atención que le brindan los empleados de la cooperativa es buena.

Que le gustaría que COOMULTAGRO mejorara?

- Bajar tasas de interés 8
- Mas sucursales 22
- Mejor agilidad al tramitar un crédito 7
- Instalaciones 14
- No cobrar aportes sociales en la cuota 2
- Mejorar instalaciones en Cabrera 2

- Que obsequien tinto 2
- Cabrera este en línea con San Gil 2
- Pág. Web tenga información de Cabrera 2

Los asociados manifiestan la necesidad que tiene Coomultagro de abrir oficinas en la provincia de Guantánamo, y con respecto a las instalaciones solicitan la ubicación de la oficina en un lugar más amplio y más cercano al sector financiero.

Y con relación a las tasas de interés, se pueden bajar en la medida en que la cooperativa consiga recursos para capital de trabajo a bajo costo.

Sugerencia General: Los resultados revelan que el asociado confía bastante en la cooperativa y manifiestan los deseos para seguir adelante.

ANEXO H

ESTUDIO EXPLORATIVO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN COOMULTAGRO									
<p>Con el fin de recopilar las apreciaciones de los empleados de COOMULTAGRO, se ha diseñado la siguiente encuesta que tiene por objeto: 1) Conocer la percepción que tienen los trabajadores acerca de su ambiente laboral; 2) Detectar los aspectos que influyen en el cumplimiento de los objetivos de la organización y la satisfacción de las necesidades de sus miembros.</p>									
INSTRUCCIONES									
<p>Trate de contestar todas las frases reflexionando sobre cada una de ellas, teniendo en cuenta la importancia que para usted tiene su mejoramiento.</p> <p>Responda con sinceridad; si comete algún error, borre con cuidado y marque su nueva respuesta.</p> <p>Recuerde que esto no es una prueba, por lo tanto no existen respuestas correctas o incorrectas. Lo importante es su opinión respecto a cada afirmación.</p> <p>Se presenta un total de 60 afirmaciones, las cuales tienen cada una cinco opiniones de respuesta. Escoja la que mejor aplique a lo que usted piensa. (Sólo una).</p> <p>El enunciado se encuentra en forma afirmativa y su respectiva evaluación se realiza de acuerdo a la siguiente escala:</p>									
ESCALA DE LIKERT									
TD	Totalmente en desacuerdo	D	En desacuerdo	N	Neutral	A	En acuerdo	TA	Totalmente en acuerdo
FRASES QUE DESCRIBEN SITUACIONES QUE SE VIVEN NORMALMENTE EN LA ENTIDAD									
1. Los empleados de la empresa conocen el reglamento de trabajo y las políticas que rigen en la empresa.									
2. Están bien definidos e identificados los cargos en la estructura orgánica y la relación existente entre unos con otros.									
3. Conoce la misión de la empresa y es fácil ponerla en práctica.									
4. Reconoce la importancia de la labor que la empresa realiza en la comunidad.									
5. Conoce plenamente los objetivos de la empresa y sabe de que forma usted puede contribuir para llevarlos a cabo.									
6. Es consciente de la importancia de la actividad que usted desarrolla y de la forma que afecta a la productividad de la empresa.									
7. Las funciones señaladas en la estructura orgánica son asumidas plenamente en el desarrollo del trabajo.									
8. A menudo ocurre que por temor a consultar a los jefes se decide lenta y erróneamente.									
9. La información fluye en forma libre, es decir, jefe - empleado - jefe.									
10. Los comentarios entre los empleados se distorsionan con frecuencia generando rumores y malos entendidos.									
11. La comunicación entre los empleados de la empresa beneficia la productividad.									
12. Los cambios que se dan al interior de la empresa se informan claramente a cada persona y con la debida antelación.									
13. El jefe inmediato realiza reuniones de trabajo para analizar el desarrollo laboral de la empresa.									
14. El desempeño del empleado se analiza en conjunto con el jefe.									
15. En la empresa es posible dialogar con el jefe para expresar las inquietudes y opiniones.									
16. La actitud de los empleados demuestra una tendencia hacia la búsqueda y satisfacción de sus propios intereses.									
17. Realiza el trabajo sin temores.									
18. Se trabaja con justicia y existe competencia leal.									
19. Se siente a gusto con las actividades que realiza en su puesto de trabajo.									
20. En su dependencia o área se cambia al personal constantemente.									
21. Los empleados cuentan con los materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo con calidad.									
22. Existe respeto por parte de los empleados para resolver asuntos de trabajo de compañeros que requieren ayuda.									
23. Las condiciones físicas en los lugares de trabajo son adecuadas para el desempeño del mismo.									
24. El jefe inmediato respeta tanto a sus colaboradores como al trabajo realizado por ellos.									
25. El ambiente de trabajo es confortable, tranquilo y agradable.									
26. El ambiente social de la empresa es amable y positivo.									
27. El personal se siente laboralmente seguro en la entidad.									
28. Se siente satisfecho del salario que recibe por su desempeño laboral.									
29. Se considera miembro importante de la entidad.									
30. Normalmente en la ejecución del trabajo se exaltan nuestras cualidades y se corrigen los errores.									
31. El salario que recibe le permite vivir cómodamente.									
32. La permanencia en esta empresa obedece principalmente a una necesidad económica.									
33. A los empleados que se destacan en la realización de su trabajo se le da un reconocimiento especial.									
34. Considera que la alta dirección se preocupa por su desarrollo y autorrealización personal.									
35. La empresa brinda la posibilidad de ascender de acuerdo a sus méritos, aptitudes y antigüedad.									
36. La empresa muestra interés en la salud de sus empleados.									
37. El jefe reconoce la eficiencia de los empleados en el desempeño del trabajo.									
38. El personal se siente satisfecho en el lugar geográfico donde se encuentra laborando.									
39. Al personal se le reconoce bonificaciones por labores adicionales a las funciones contratadas en horas adicionales.									
40. Los procedimientos, políticas y reglas de la empresa le impiden realizar mejor su trabajo.									
41. Se fijan normas adecuadas para llevar a cabo con éxito las tareas asignadas.									
42. Los directivos (propeitaria y adminitradora) de la empresa recalcan las más altas medidas de calidad para lograr el éxito de su trabajo.									
43. En general los trámites que deben realizarse al interior de la empresa son ágiles y prácticos.									
44. Cuando alguien habla, se escucha y se respeta su opinión sin importar quien sea.									
45. El mejoramiento de su trabajo y el de sus compañeros se da con ayuda de las sugerencias que el grupo hace permanentemente.									
46. Cuando se van a realizar trabajos en grupo o con otras dependencias, se percibe una actitud de colaboración por parte de los empleados.									
47. Cuando alguien solicita un favor, todos dicen estar ocupados.									
48. Mis compañeros corrigen mis errores de forma amable y sin hacerme sentir mal.									

49. Los compañeros atienden mis sugerencias y opiniones acerca de la realización del trabajo.
50. En la entidad cada quien hace su trabajo buscando a la vez agilizar el de los demás.
51. Al realizar un trabajo en conjunto se busca que el reconocimiento sea grupal, más que individual.
52. Los jefes son cordiales con los empleados.
53. Son frecuentes las pugnas y rivalidades entre los compañeros de trabajo.
54. Para evitar problemas, es mejor no expresar el desacuerdo.
55. Se presenta rivalidad y competencia desleal entre las personas que quieren convertirse en favoritas del jefe.
56. Las órdenes de trabajo se cumplen a cabalidad.
57. En la empresa se cumple estrictamente con el horario establecido.
58. El empleado conoce cada una de las funciones que debe desempeñar.
59. En la empresa es necesario que el jefe esté encima del trabajador para que realice sus funciones.
60. Cada funcionario es considerado conocedor de su trabajo y se le trata como tal.

ANEXO I

FICHA DE TABULACION "ENCUESTA PARA ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL"

FRECUENCIA

NUMERO DE ENCUESTA

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

PREGUNTA 1											TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
TA	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	1	2
A	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	2	4
N	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	3	3	9
D	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	3	4	12
TD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0
10												2,70	

PREGUNTA 2											TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
TA	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	3	1	3
A	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	4	2	8
N	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	3	6
D	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	4	4
TD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0
10												2,10	

PREGUNTA 3											TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
TA	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	7	1	7
A	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	2	4
N	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	3	3
D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0
TD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0
10												1,40	

PREGUNTA 4											TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
TA	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	9	1	9
A	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	2	2
N	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0
D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0
TD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0
10												1,10	

PREGUNTA 5											TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
TA	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	6	1	6
A	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	4	2	8
N	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0
D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0
TD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0
10												1,40	

PREGUNTA 6										TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	
TA	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	8	1	8
A	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	2	2	4
N	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0
D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0
TD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0
10												1,20	

PREGUNTA 7										TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	
TA	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	3	1	3
A	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	5	2	10
N	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	3	3
D	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	4	4
TD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0
10												2,00	

PUNTUACIÓN A NIVEL GENERAL (Claridad Organizacional)												1,70
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-------------

PREGUNTA 8										TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	
TA	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	2	5	10
A	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	4	4
N	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	2	3	6
D	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	3	2	6
TD	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	2
10												2,80	

PREGUNTA 9										TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	
TA	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
A	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	3	2	6
N	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	4	3	12
D	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	2	4	8
TD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0
10												2,70	

PREGUNTA 10										TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	
TA	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	4	5	20
A	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	3	4	12
N	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	3	3	9
D	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	2	2
TD	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	2	1	2
13												3,46	

PREGUNTA 11											TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
TA	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	4	1	4
A	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	5	2	10
N	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0
D	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	4	4
TD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0
10												1,80	

PREGUNTA 12											TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
TA	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	3	1	3
A	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	2	2	4
N	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	3	3	9
D	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	4	8
TD	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	3	5	15
13												3,00	

PREGUNTA 13											TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
TA	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	2	1	2
A	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	5	2	10
N	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	2	3	6
D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0
TD	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	5	5
10												2,30	

PREGUNTA 14											TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
TA	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	5	1	5
A	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	3	2	6
N	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	4	3	12
D	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4	4
TD	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	6	5	30
19												3,00	

PREGUNTA 15											TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
TA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1
A	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2	2
N	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	5	3	15
D	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	4	8
TD	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	5	5
10												3,10	

PUNTUACIÓN A NIVEL GENERAL (Comunicación)	2,77
--	-------------

PREGUNTA 16											TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
TA	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
A	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2	2
N	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	4	3	12
D	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	4	4	16
TD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0
											10		3,10

PREGUNTA 17											TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
TA	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	5	1	5
A	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	2
N	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	3	3	9
D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0
TD	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	5	5
											10		2,10

PREGUNTA 18											TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
TA	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
A	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	5	2	10
N	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	3	3
D	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	2	4	8
TD	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	5	5
											10		2,70

PREGUNTA 19											TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
TA	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	7	1	7
A	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	2	2
N	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0
D	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	4	4
TD	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	5	5
											10		1,80

PREGUNTA 20											TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
TA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0
A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0
N	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	2	3	6
D	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	5	2	10
TD	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	3	1	3
											10		1,90

PREGUNTA 21											TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
TA	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	7	1	7
A	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	2	4
N	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	3	3
D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0
TD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0
10													1,40

PREGUNTA 22											TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
TA	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1
A	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	4	2	8
N	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	4	3	12
D	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	4	4
TD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0
10													2,50

PREGUNTA 23											TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
TA	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	5	1	5
A	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	4	2	8
N	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	3	3
D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0
TD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0
10													1,60

PREGUNTA 24											TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
TA	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	2	1	2
A	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	6	2	12
N	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	3	6
D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0
TD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0
10													2,00

PREGUNTA 25											TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
TA	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	3	1	3
A	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	4	2	8
ÇN	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	3	3
D	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	4	4
TD	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	5	5
10													2,30

PREGUNTA 26											TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
TA	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	2	1	2
A	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	5	2	10
N	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	2	3	6
D	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	4	4
TD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0
10													2,20

PREGUNTA 27											TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
TA	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	1	2
A	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	4	2	8
N	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	4	3	12
D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0
TD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0
											10		2,20

PUNTUACIÓN A NIVEL GENERAL (Condiciones de Trabajo)												2,15
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-------------

PREGUNTA 28											TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
TA	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1
A	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	6	2	12
N	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	3
D	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4	4
TD	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	5	5
											10		2,50

PREGUNTA 29											TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
TA	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	7	1	7
A	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	2	2
N	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	2	3	6
D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0
TD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0
											10		1,50

PREGUNTA 30											TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
TA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
A	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	4	2	8
N	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	4	3	12
D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0
TD	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	2	5	10
											10		3,00

PREGUNTA 31											TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
TA	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1
A	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	6	2	12
N	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	3	3
D	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	4	8
TD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0
											10		2,40

PREGUNTA 32											TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	
TA	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5	5
A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0
N	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	2	3	6
D	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	4	2	8
TD	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	3	1	3
											10		2,20	

PREGUNTA 33											TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	
TA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2	2
N	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	6	3	18
D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0
TD	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	3	5	15
											10		3,50	

PREGUNTA 34											TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	
TA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
A	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	5	2	10
N	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	3	3	9
D	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	4	4
TD	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5	5
											10		2,80	

PREGUNTA 35											TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	
TA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
A	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	3	2	6
N	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	4	3	12
D	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4	4
TD	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	2	5	10
											10		3,20	

PREGUNTA 36											TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	
TA	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	5	1	5
A	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	4	2	8
N	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0
D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0
TD	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	5	5
											10		1,80	

PREGUNTA 37											TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	
TA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1
A	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	3	2	6
N	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	3	3	9
D	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	3	4	12
TD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0
											10		2,80	

PREGUNTA 38											TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
TA	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	1	2
A	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	4	2	8
N	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	4	3	12
D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0
TD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0
											10		2,20

PREGUNTA 39											TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
TA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1
A	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	3	2	6
N	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	4	3	12
D	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	4	8
TD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0
											10		2,70

PUNTUACIÓN A NIVEL GENERAL (Motivación)												2,55
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-------------

PREGUNTA 40											TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
TA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0
A	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	3	4	12
N	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	3	3
D	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	3	2	6
TD	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	3	1	3
											10		2,40

PREGUNTA 41											TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
TA	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	1	2
A	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	4	2	8
N	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	3	3	9
D	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	4	4
TD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0
											10		2,30

PREGUNTA 42											TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
TA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
A	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	5	2	10
N	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	4	3	12
D	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4	4
TD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0
											10		2,60

PREGUNTA 43											TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
TA	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	2	1	2
A	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	4	2	8
N	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	4	3	12
D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0
TD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0
											10		2,20

PUNTUACIÓN A NIVEL GENERAL (Normas)												2,38
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-------------

PREGUNTA 44											TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
TA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
A	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	4	2	8
N	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	4	3	12
D	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	2	4	8
TD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0
											10		2,80

PREGUNTA 45											TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
TA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
A	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	5	2	10
N	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	3	3	9
D	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	2	4	8
TD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0
											10		2,70

PREGUNTA 46											TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
TA	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	3	1	3
A	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	5	2	10
N	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	3	3
D	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4	4
TD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0
											10		2,00

PREGUNTA 47											TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
TA	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	5	5
A	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4	4
N	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	3	3
D	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	6	2	12
TD	0	0	0	0	0	0	0	0	1		1	1	1
											10		2,50

PREGUNTA 48											TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
TA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
A	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	7	2	14
N	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	3	3
D	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	2	4	8
TD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0
10												2,50	

PREGUNTA 49											TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
TA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
A	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	6	2	12
N	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	4	3	12
D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0
TD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0
10												2,40	

PREGUNTA 50											TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
TA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
A	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	7	2	14
N	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	2	3	6
D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0
TD	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	5	5
10												2,50	

PREGUNTA 51											TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
TA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
A	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	3	2	6
N	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	5	3	15
D	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4	4
TD	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	5	5
10												3,00	

PUNTUACIÓN A NIVEL GENERAL (Trabajo en equipo)												2,55
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-------------

PREGUNTA 52											TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
TA	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	2
A	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	6	2	12
N	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	2	3	6
D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0
TD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0
10												2,00	

PREGUNTA 53											TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	
TA	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	5	10
A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0
N	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	2	3	6
D	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	4	2	8
TD	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	2	1	2
											10		2,60	

PREGUNTA 54											TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	
TA	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	5	10
A	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	4	8
N	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	4	3	12
D	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	2
TD	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1
											10		3,30	

PREGUNTA 55											TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	
TA	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	5	10
A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0
N	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	2	3	6
D	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	6	2	12
TD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
											10		2,80	

Puntuación a Nivel General (Relaciones Interpersonales)													2,68
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-------------

PREGUNTA 56											TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	
TA	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	4	1	4
A	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	5	2	10
N	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	3	3
D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0
TD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0
											10		1,70	

PREGUNTA 57											TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	
TA	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	2
A	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	3	2	6
N	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	3	3	9
D	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	2	4	8
TD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0
											10		2,50	

PREGUNTA 58											TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
TA	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	4	1	4
A	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	5	2	10
N	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0
D	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	4	4
TD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0
											10		1,80

PREGUNTA 59											TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
TA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0
A	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	4	4
N	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	3	3
D	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	3	2	6
TD	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	5	1	5
											10		1,80

PREGUNTA 60											TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
TA	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
A	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	8	2	16
N	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	3	3
D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0
TD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0
											10		2,00

PUNTUACIÓN A NIVEL GENERAL (Responsabilidad)												1,96
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-------------

ANEXO J
PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS POAM

Factores Calificación	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Fuerzas Económicas									
Incremento de los costos nacionales a través de la inflación				X			X		
Creación de impuestos de carácter local o incremento de los mismos tales como predial, Industria y comercio, aviso y tableros y rodamiento.				X			X		
La devaluación del peso frente al dólar.					X			X	
El vínculo cooperativo	X						X		
La iliquidez de los asociados dada la crisis económica del país	X						X		
Beneficios tributarios por ser una Entidad Cooperativa vigilada y regulada por el Gobierno.	X						X		
Fuerzas socioculturales, demográficas y geográficas									
Inseguridad social por falta de empleo.					X			X	
Bajo nivel educacional (académico) de algunos sectores de la comunidad .					X			X	
Crecimiento en la población flotante.		X						X	
Localización estratégica del mercado al estar en una región donde se están desarrollando diversidad de obras para el mejoramiento.	X						X		
El clima es favorable, generador de gran actividad agrícola y pecuaria, por ende generador de desarrollo y recursos, que genera oportunidades para la COOMULTAGRO LTDA.		X					X		
Baja morbilidad poblacional, estado de equilibrio.		X							X
Generación de desarrollo dado el crecimiento poblacional y el comercio activo	X						X		
El municipio cuenta con empresas prestadoras del servicio de salud prepagada y subsidiada		X					X		
Fuerzas jurídicas									
Las exigencias establecidas a través de las normas, circulares y decretos emanados del Gobierno Nacional para las cooperativas con actividad de ahorro y crédito				X			X		
Fuerzas tecnológicas									
Medios tecnológicos utilizados por la competencia con características superiores.				X			X		
Surgimiento de nuevos sistemas y adelantos tecnológicos que no puedan ser adquiridos por la cooperativa dado su costo.				X			X		
Amplia variedad de tecnología básica y especializada	X						X		
Fuerzas competitivas									
Competencia desleal del sector bancario y de otras cooperativas				X			X		
La competencia posee una estructura de mercadeo adecuada para gestionar la prestación de sus servicios.				X			X		
Competencia agresiva en cuanto a tasas y requisitos para colocación de recursos				X			X		
Alianzas estratégicas con entidades que permitan ofrecer servicios novedosos y garantizados (FNG, IFI, entre otros)	X						X		

PRIORIZACION DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DERIVADAS DE LA POAM

Factores	Calificación	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Fuerzas Económicas										
Incremento de los costos nacionales a través de la inflación					X			X		
Creación de impuestos de carácter local o incremento de los mismos tales como predial, Industria y comercio, aviso y tableros y rodamiento.					X			X		
La iliquidez de los asociados dada la crisis económica del país	X							X		
Beneficios tributarios por ser una Entidad Cooperativa vigilada y regulada por el Gobierno.	X							X		
Fuerzas socioculturales, demográficas y geográficas										
Crecimiento en la población flotante.		X							X	
Localización estratégica del mercado al estar en una región donde se están desarrollando diversidad de obras para el mejoramiento.	X							X		
El clima es favorable, generador de gran actividad agrícola y pecuaria, por ende generador de desarrollo y recursos, que genera oportunidades para la COOMULTAGRO LTDA.		X						X		
Generación de desarrollo dado el crecimiento poblacional y el comercio activo	X							X		
El municipio cuenta con empresas prestadoras del servicio de salud prepagada y subsidiada		X						X		
Fuerzas jurídicas										
Las exigencias establecidas a través de las normas, circulares y decretos emanados del Gobierno Nacional para las cooperativas con actividad de ahorro y crédito					X			X		
La existencia de la Superintendencia de la Economía Solidaria se visualizan oportunidades como mayor reconocimiento a nivel local, regional y nacional para COOMULTAGRO, además de apoyo logístico, financiero, y de capacitación.	X							X		
Fuerzas tecnológicas										
Medios tecnológicos utilizados por la competencia con características superiores.					X			X		
Surgimiento de nuevos sistemas y adelantos tecnológicos que no puedan ser adquiridos por la cooperativa dado su costo.					X			X		
Amplia variedad de tecnología básica y especializada	X							X		
Fuerzas competitivas										
Competencia desleal del sector bancario y de otras cooperativas					X			X		
La competencia posee una estructura de mercadeo adecuada para gestionar la prestación de sus servicios.					X			X		
Competencia agresiva en cuanto a tasas y requisitos para colocación de recursos					X			X		
Alianzas estratégicas con entidades que permitan ofrecer servicios novedosos y garantizados (FNG, IFI, entre otros)	X							X		

ANEXO K
PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA PCI

Factores Calificación	Fortalezas			Debilidades			Impacto			PESO PONDERADO
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
Auditoria Gerencial										
1. Planeación		X					X			0.6
2. Organización		X					X			0.45
3. Selección de personal		X						X		0.45
4. Capacitación		X					X			0.45
5. Dirección	X							X		0.6
6. Control				X			X			0.4
Auditoria de Mercados										
a. efectividad de los servicios		X					X			0.6
b. publicidad		X					X			0.45
c. promoción de ventas		X						X		0.6
d. políticas de precios					X		X			0.3
e. distribución	X							X		0.3
f. investigación de mercados				X			X			0.15
g. responsabilidad social	X						X			0.15
Auditoria de Finanzas										
a. índice de liquidez	X						X			0.40
b. índice de endeudamiento		X					X			0.45
c. índice de actividad		X					X			0.45
d. índice de rentabilidad		X					X			0.45
e. Indicador de cobertura		X					X			0.45
f. Quebranto patrimonial	X						X			0.6
g. Margen financiero bruto	X						X			0.6
Producción de un servicio										
1. procesos	X						X			0.8
2 Capacidad		X					X			0.3
3. fuerza de trabajo		X						X		0.45
4. calidad		X						X		0.3
5. tecnología		X						X		0.6
6. aprov. Recursos blandos	X							X		0.6
7. alternativas de servicios	X								X	0.4
Talento humano										
1. Personal soporte	X						X			0.8
2. capacitación		X						X		0.6
3. herramientas de trabajo	X							X		1.2
4. clima organizacional		X						X		0.9

PRIORIZACION DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DERIVADAS DE LA PCI

Factores Calificación	Fortalezas			Debilidades			Impacto	PESO PONDERADO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
Auditoria Gerencial										
1. Planeación		X					X			0.6
2. Organización		X					X			0.45
4. Capacitación		X					X			0.45
6. Control				X			X			0.4
Auditoria de Mercados										
a. efectividad de los servicios		X					X			0.6
b. publicidad		X					X			0.45
d. políticas de precios					X		X			0.3
f. investigación de mercados				X			X			0.15
g. responsabilidad social	X						X			0.15
Auditoria de Finanzas										
a. índice de liquidez	X						X			0.40
b. índice de endeudamiento		X					X			0.45
c. índice de actividad		X					X			0.45
d. índice de rentabilidad		X					X			0.45
e. Indicador de cobertura		X					X			0.45
f. Quebranto patrimonial	X						X			0.6
g. Margen financiero bruto	X						X			0.6
Producción de un servicio										
1. procesos	X						X			0.8.
2 Capacidad		X					X			0.3
Talento humano										
1. Personal soporte	X						X			0.8