

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN SOCIAL PARA
LA COOPERACIÓN OSC

MERY PATIÑO SUAREZ

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIA FISICOMECAÑICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA

2020

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN SOCIAL PARA
LA COOPERACIÓN OSC

MERY PATIÑO SUAREZ

Trabajo de grado para optar el título de
Magister en Gerencia de Negocios

DIRECTOR

CARLOS VIZCAYA GUARÍN

Magister en Gerencia de Negocias MBA

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIA FISICOMECAÑICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA

2020

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	11
1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO	13
1.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	13
1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO	13
1.2.1 Objetivo General	13
1.2.2 Objetivos Específicos	14
2. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	15
2.1 RAZÓN SOCIAL	15
2.2 OBJETO SOCIAL	15
2.3 REPRESENTANTE LEGAL	15
2.4 SECTOR ECONÓMICO	15
2.5 CONSTITUCIÓN LEGAL	16
2.6 UBICACIÓN	16
2.7 RESEÑA HISTÓRICA	17
2.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	18
3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	20
3.1 ANÁLISIS EXTERNO	20
3.1.1 Factores Económicos.	20
3.1.2 Factores Sociales.	28
3.1.3 Factores políticos y legales	34
3.1.4 Factores Tecnológicos	36
3.1.5 Factores que guían la competencia	38
3.1.6 Clientes proveedores y otros grupos de interés	39
3.2 ANÁLISIS INTERNO	40

3.2.1 Análisis Financiero.....	40
3.2.2 Producción (Servucción) en la OSC.....	44
3.2.3 Mercadeo en la OSC.....	45
3.2.4 Área Administrativa / Gerencia.....	46
3.3 DIAGNÓSTICO DE LA PLANEACIÓN NORMATIVA DE LA OSC.....	47
3.4 DIAGNÓSTICO EXTERNO E INTERNO DE LA OSC.....	47
3.5 CONSTRUCCIÓN DEL PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS.....	49
3.6.1 Perfil de capacidad directiva:.....	51
3.6.2 Perfil de capacidad competitiva.....	52
3.6.3 Perfil de capacidad financiera.....	52
3.6.4 Perfil de capacidad tecnológica.....	52
3.7 RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	53
4. IDENTIFICACIÓN ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS.....	55
4.1 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN PRINCIPIOS Y VALORES.....	55
4.1.1 Misión.....	55
4.1.2 Visión.....	56
4.1.3 Principios y valores.....	57
4.1.4 Propósito.....	58
4.1.5 Soluciones.....	58
4.2 MATRIZ DOFA.....	58
4.3 ANÁLISIS DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA DE LA OSC.....	61
5. FORMULAR ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y FUNCIONALES PARA LA ORGANIZACIÓN SOCIAL PARA LA COOPERACIÓN OSC.....	64
6. DEFINIR LAS ESTRATEGIAS DE FORTALECIMIENTO Y EL SISTEMA DE MONITOREO Y CONTROL DEL CUMPLIMIENTO DE ESAS ESTRATEGIAS BASADOS EN LA METODOLOGÍA CUADRO DE MANDO INTEGRAL LA ORGANIZACIÓN SOCIAL PARA LA COOPERACIÓN OSC.....	66

6.1 DECLARACIÓN DE ESTADO FINAL	67
6.1.1 Perspectiva financiera.....	67
6.1.2 Perspectiva del cliente.	67
6.1.3 Perspectiva de procesos internos.	67
6.1.4 Aprendizaje y crecimiento.	68
6.4 RESUMEN DE PROGRESO	72
7. CONCLUSIONES	74
BIBLIOGRAFÍA.....	75
ANEXOS.....	78

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación de la empresa	16
Figura 2. Estructura Organizacional OSC.....	19
Figura 3. MEP de la OSC	63
Figura 4. Mapa de Vectores estratégicos de la OSC.....	70

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Categorías y factores del análisis externo.....	20
Cuadro 2. Esperanza de vida departamento de Santander	33
Cuadro 3. Resumen de oportunidades y amenazas de análisis del entorno	38
Cuadro 4. Estado de Resultados OSC 2014.....	41
Cuadro 5. Balance General OSC 2014.....	42
Cuadro 6. Variaciones del Estado de Resultados en el periodo 2013-2014	43
Cuadro 7. Análisis área funcional de producción	44
Cuadro 8. Análisis área funcional de mercadeo.....	45
Cuadro 9. Análisis área funcional de talento humano.....	45
Cuadro 10. Análisis área funcional de Administración	47
Cuadro 11. Matriz POAM Organización Social Para La Cooperación	48
Cuadro 12. Perfil de capacidad interna de OSC	50
Cuadro 13. Resumen de los perfiles de capacidad interna de la empresa.	52
Cuadro 14. Resumen de fortalezas y debilidades.....	59
Cuadro 15. Resumen de oportunidades y amenazas.....	59
Cuadro 16. Matriz DOFA	60
Cuadro 17. Ponderaciones Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción.....	62
Cuadro 18. Mapa Estratégico de la OSC.....	65
Cuadro 19. Cuadro de Indicadores OSC-.....	71

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. Estado de Resultados año 2014 A 2012.....	78
--	----

RESUMEN

TITULO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN SOCIAL PARA LA COOPERACIÓN OSC.*

AUTOR: MERY ALEJANDRA PATIÑO**

PALABRAS CLAVE: Gestión, desempeño, planeación, sector salud.

DESCRIPCIÓN:

La dinámica del mundo de los negocios ha generado una necesidad de incluir dentro de la praxis de las empresas, el desarrollo de un direccionamiento estratégico que le permita adaptarse a los cambios de los modelos y la praxis empresarial. El sector solidario de manera particular se encuentra dentro de un entorno de naturaleza cambiante, especialmente en Colombia donde los cambios de la legislación tributaria se realizan en promedio cada dos años. El presente trabajo de maestría aborda el direccionamiento estratégico de la Organización Social para la Cooperación, una empresa de carácter solidario de segundo nivel, que administra procesos dentro del sector salud. Para abordar este direccionamiento, se implementaron herramientas de análisis del entorno y planeación estratégica, tomando en cuenta variables sectoriales. La fase de diagnóstico permitió evidenciar las amenazas del entorno centradas en factores sociales y tributarios. En oposición, se identificaron fortalezas asociadas con la capacidad de respuesta y resiliencia de la organización gracias a su talento humano. Como resultado se presenta un plan de trabajo para implementar los objetivos y metas de expansión de las fortalezas y fortalecimiento de las debilidades identificadas dentro del diagnóstico. Este plan presenta una perspectiva de crecimiento centrada en las oportunidades dentro del sector salud en Colombia y en Santander como región especializada en temas de salud.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ingeniería Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Maestría en Administración de Negocios. Director: Carlos Vizcaya Guarín. Magister en Gerencia de Negocios MBA

ABSTRACT

TITLE: STRATEGIC DIRECTION OF THE SOCIAL ORGANIZATION FOR CSO COOPERATION.*

AUTHOR: MERY ALEJANDRA PATIÑO**

KEYWORDS: Management, performance, planning, health care sector.

DESCRIPCIÓN:

The dynamics of the business world has generated a need to include within the praxis of companies, the development of a strategic direction that allows it to adapt to changes in business models and praxis. The solidarity sector in particular is within an environment of a changing nature, especially in Colombia where changes in tax legislation are made on average every two years. This master's work addresses the strategic direction of the Social Organization for Cooperation, a second-level solidarity company that manages processes within the health sector. To address this direction, tools for analyzing the environment and strategic planning were implemented, considering sector variables. The diagnostic phase made it possible to identify environmental threats focused on social and tax factors. In contrast, strengths associated with the organization's response capacity and resilience were identified thanks to its human talent. As a result, a work plan is presented to implement the objectives and goals of expansion of the strengths and strengthening of the weaknesses identified within the diagnosis. This plan presents a growth perspective focused on the opportunities within the health sector in Colombia and in Santander as a region specialized in health issues.

* Bachelor Thesis.

** Faculty of Physicomechanical Engineering, School of Industrial and Business Studies. Master in Business Administration. Director: Carlos Vizcaya Guarín. Master in Business Management MBA.

INTRODUCCIÓN

El sentido de cooperación en la humanidad se remonta a hechos ocurridos en las primeras organizaciones sociales que se conocen. La necesidad natural de conseguir alimento y protección generó que la gente se uniera para poder suplir sus necesidades. En la civilización griega y romana existieron organizaciones basadas en la asociación, como las sociedades funerarias. Los germanos desarrollaban sus actividades agrarias por esta misma vía, y hay información sobre organizaciones de campesinos armenios para la transformación de la leche. En tiempos más cercanos, están las organizaciones de cultivo de tierra y el trabajo de la cultura Inca y Azteca, colonias religiosas de inmigrantes en Norte América, las cajas de comunidad en la época de la colonización española en América.

El General Rafael Uribe Uribe (1859 - 1914), militar, político e ideólogo, es considerado el precursor del cooperativismo en Colombia por una memorable conferencia que realizó en 1903 y por su exaltación de promover el “espíritu asociativo”. Otros promotores del cooperativismo fueron el Presbítero Adán Puerto, canónigo de Tunja y Benjamín Herrera, Ministro de Agricultura en el gobierno de José Vicente Concha. Ellos difundieron el pensamiento cooperativo en los medios donde cada uno tenía influencia, diarios regionales y política. El nacimiento oficial del sector cooperativo colombiano fue la aprobación de la Ley 134 de 1931 en el gobierno de Enrique Olaya Herrera. Con la expedición de esta ley se dio vía jurídica a la formación de cooperativas y asociaciones mutuales; desde entonces el Estado ha apoyado las organizaciones asociativas¹.

La evolución de las entidades cooperativas ha sido muy significativa en los últimos once años, puesto que la cantidad se ha multiplicado casi por cinco veces, lo que

¹ DIAN. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. En línea. Disponible en: http://www.dian.gov.co/descargas/servicios/OEEDocumentos/Cuadernos/Regimen_Tributario_Cooperativo.pdf

podría traducirse en más oportunidades de desarrollo social y económico, aunque falta observar si realmente la sociedad ha recibido tan esperados beneficios.

Actualmente, el país cuenta con numerosas entidades cooperativas que trabajan en diversos sectores y actividades económicas, con una estructura solidaria de instituciones públicas que el Estado ha conformado y que en contraprestación del progreso o mejoras sociales y económicas que la comunidad recibe, también le ha otorgado beneficios específicos de índole laboral y tributaria para la promoción de este sector².

² Dian. Óp.Cit

1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO

1.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La Organización Social para la Cooperación OSC, es una empresa asociativa de segundo grado, de derecho privado, domiciliada en Bucaramanga con radio de acción nacional. Esta tiene como objetivo fundamental identificar procesos comunes con sus asociados con el fin de generar de manera sistémica el aseguramiento de la gestión de la calidad, mejorar el desempeño y la eficiencia administrativa, fiscal, social y financiera de los mismos.

En ese orden de ideas la OSC tiene como meta desarrollar en el corto plazo, procesos de planeación y direccionamiento estratégico, en el mediano plazo, montaje de un sistema de gestión integrado y en el largo plazo desarrollo de un sistema de control interno.

Con el fin de dar cumplimiento a la meta de corto plazo de planeación y direccionamiento se propone la formulación de herramientas dentro del Direccionamiento estratégico de la Organización Social para la Cooperación OSC, que permitan la implementación de la visión de la organización, así como de todas sus partes interesadas.

1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.2.1 Objetivo General

Formular los instrumentos para administrar las actividades que implementen la estrategia de la Organización Social para la Cooperación OSC.

1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Implementar un diagnóstico estratégico de la Organización Social para la Cooperación OSC.
- ✓ Identificar alternativas estratégicas para la implementación de planes de acción de la Organización Social para la Cooperación OSC.
- ✓ Formular estrategias competitivas y funcionales para la Organización Social para la Cooperación OSC.
- ✓ Definir las estrategias de fortalecimiento y el sistema de monitoreo y control del cumplimiento de esas estrategias basados en la metodología Cuadro de Mando Integral la Organización Social para la Cooperación OSC.

2. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

2.1 RAZÓN SOCIAL

Organización Social para la Cooperación OSC: NIT: 804.014.744 -9

2.2 OBJETO SOCIAL

Identificar procesos comunes con sus asociados con el fin de generar de manera sistémica el aseguramiento de la gestión de la calidad, mejorar el desempeño y la eficiencia administrativa, fiscal, social y financiera de los mismos.

Los grupos de actividades más representativas que desarrolla la OSC para sus asociados son el direccionamiento y asesoría para el perfeccionamiento de áreas funcionales específicas de las organizaciones asociadas, el suministro de sedes para la operación de las mismas dentro de ciudades estratégicas y el desarrollo de programas sociales.

2.3 REPRESENTANTE LEGAL

Mery Alejandra Patiño CC 63.437.022

2.4 SECTOR ECONÓMICO

La OSC es una cooperativa de segundo grado la cual pertenece al sector solidario y que agremia seis entidades de primer nivel. Dentro de estas organizaciones se encuentran se cuenta: dos Cooperativas de Trabajo Asociado (CTA), una IPS, un fondo de empleados y una fundación.

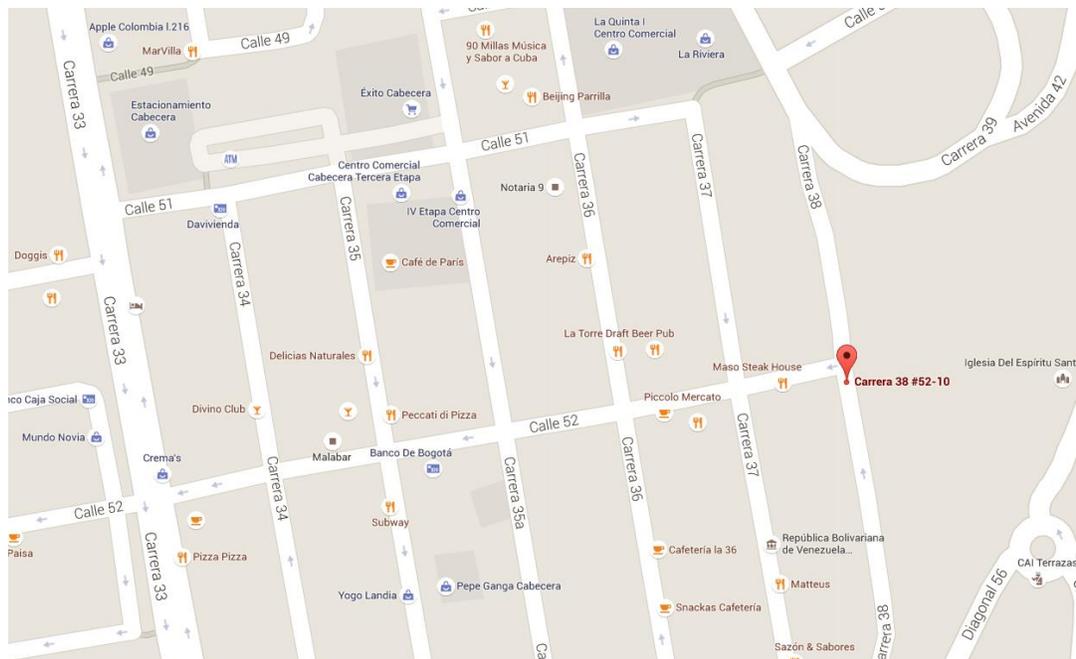
2.5 CONSTITUCIÓN LEGAL

Empresa asociativa de segundo grado, de derecho privado, sin ánimo de lucro, de interés social que propende a sus diferentes manifestaciones por el fortalecimiento y consolidación de la integración y la solidaridad.

2.6 UBICACIÓN

Su sede se encuentra en Bucaramanga, Santander, Colombia en la Carrera 38 N 52-10.

Figura 1. Ubicación de la empresa



Fuente: Google Map

2.7 RESEÑA HISTÓRICA

En el año 2011 se constituyó la Organización Social para la Cooperación OSC con el objeto de identificar procesos comunes con sus asociados con el fin de generar de manera sistémica el aseguramiento de la gestión de la calidad, mejorar el desempeño y la eficiencia administrativa, fiscal, social y financiera de los mismos. Actualmente cuenta con seis asociados (tres adicionales a sus socios fundadores) y desarrolla actividades relacionadas con su objeto de constitución.

En su desarrollo la OSC, ha desarrollado programas para sus asociados y ha tenido la oportunidad de trabajar por su filosofía y principios solidarios y sociales, así como acciones orientadas hacia la movilidad del tejido social y seguridad alimentaria, por medio de la administración de proyectos de asistencia técnica agropecuaria en municipios de la provincia de García Rovira, contando con la financiación del gobierno nacional a través de la oficina para la superación de la pobreza.

La empresa acaba de pasar por una fase de recorte en cuanto a su planta de personal debido a que los resultados financieros del ejercicio, estuvieron por fuera del rango planteado. Para el año 2014 los ingresos del periodo fueron 12.4% menores respecto al 2013, y a su vez, en el año 2013, se inició esta tendencia decreciente, con una disminución de ingresos del 0.5%. (Ver Apéndice A). De manera adicional en el mismo periodo 2012-2014, se advierten signos de problemas de liquidez dentro de la organización, asociados a las dos principales fuentes de ingresos de la compañía, las cuotas de sostenimiento y los arrendamientos. A nivel de talento humano, el número de personas vinculadas a la OSC ha disminuido desde nueve en 2012 hasta 3 en 2014 en razón a la disminución del número de proyectos, iniciativas y procesos adelantados para el grupo de asociados.

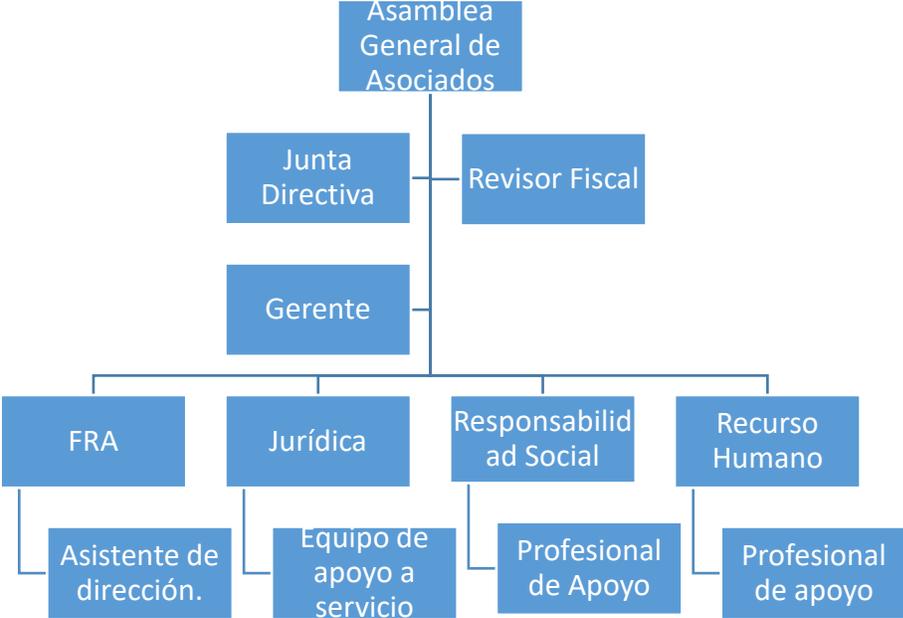
La OSC, planea la ejecución de programas de capacitación para sus asociados enfocados en la implementación de Normas Internacionales Financieras, NIF, así

como actividades de entrenamiento en temas de motivación, coaching entre otras. De manera adicional, la OSC se encuentra en un proceso de planeación y direccionamiento estratégico a través de la formulación de herramientas que permitan la implementación de la visión de la organización, así como de todas sus partes interesadas en la Organización Social para la Cooperación OSC y den respuesta a los problemas identificados. Este proceso se encuentra a cargo de su gerente, MBA(c) Mery Alejandra Patiño.

2.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Dentro de la figura uno, se muestra la estructura jerárquica propuesta para la empresa. Por encontrarse en proceso de direccionamiento, esta se considera como provisional. Aunque hoy en día, la OSC funciona con tres personas dentro de su planta de personal, debido a la estrategia de ir fortaleciendo sus asociados por medio de la transferencia de algunas de sus funciones, para que se estructuren como unidades de negocio independiente, las funciones descritas dentro del organigrama tales como revisoría fiscal y asesoría jurídica, son desarrolladas por terceros contratados por la gerencia.

Figura 2. Estructura Organizacional OSC.



Fuente: El autor.

3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

El equipo que tiene a cargo el direccionamiento estratégico de la OSC, está conformado por Mery Alejandra Patiño y por los miembros de la junta directiva. El rol de la proyectista es el de liderar las actividades y coordinar la operación de las sesiones necesarias para el desarrollo del proceso. Con este equipo se da inicio al proceso con base a un análisis del entorno y de la revisión del estado de la empresa con un análisis interno. A continuación, se lleva a cabo estos dos procesos.

3.1 ANÁLISIS EXTERNO

Diversos autores tales como Serna³ plantean factores y variables de análisis dentro del análisis externo en categorías tal como se muestra en el cuadro uno.

Cuadro 1. Categorías y factores del análisis externo.

Factores económicos	Factores Sociales	Factores políticos
Modernización	Emprendimientos	Estabilidad Política
Inflación	Seguridad Social	Participación de gobierno
Política Laboral	Educación Cooperativa	Inst. Gubernamentales
Crecimiento PIB	Cultura	Leyes y Reglamentos
Aranceles	Migración	Factores Tecnológicos
Nuevos Impuestos	Nivel de empleo formal	TICs
Política Fiscal	Índice de pobreza	Modernización de equipos
Desarrollo de Mercado	Seguridad País	Prácticas
Poder Adquisitivo		Innovaciones

Con base a esta taxonomía se identifican factores que aplican a la naturaleza de las actividades de la OSC, los cuales se estudian a continuación.

3.1.1 Factores Económicos. De manera conjunta, el equipo de direccionamiento, analiza los factores de mayor impacto en el ejercicio del objeto de la organización, tomando en cuenta la región de influencia donde se encuentra ubicada la OSC, la

³ SERNA , Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Legis Editores. 1994

región andina. La región Andina Oriental está conformada por los departamentos de Norte de Santander, Santander, Boyacá, Cundinamarca, Tolima, Huila y la ciudad de Bogotá. Comprende el 37% de la población de Colombia, en 450 municipios y dos distritos, abarcando un territorio de casi 145.000 kilómetros cuadrados, el 12.7% del total del país⁴.

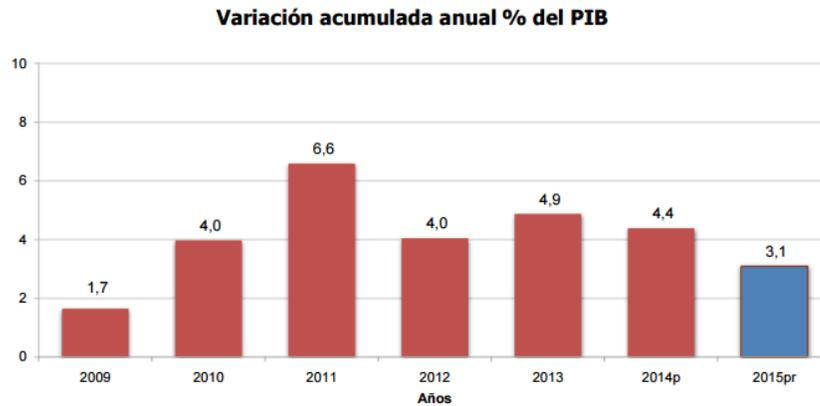
Producto Interno Bruto (PIB): El PIB representa el resultado final de la actividad productiva de las unidades de producción residentes. Se mide desde el punto de vista del valor agregado, de la demanda final o las utilizaciones finales de los bienes y servicios y de los ingresos primarios distribuidos por las unidades de producción residentes⁵.

El PIB nacional ha venido evolucionado de manera positiva creciente en el periodo de referencia 2000-2014 según se muestra en la gráfica uno, sin embargo, en el primer semestre de 2015, el porcentaje acumulado de crecimiento del PIB, alcanzó un 3%, y su proyección al final del año se estima entre 3 y 3.5%, lo que constituye según Asobancaria, uno de los peores desempeños de los últimos 10 años, mientras para el gobierno nacional es extraordinario: "Un crecimiento por encima de tres por ciento en esta coyuntura económica, en esta tormenta internacional es un crecimiento extraordinario".

⁴ Salazar Irene. Geografía económica de la región andina oriental. Banco de la República. Documento de Trabajo sobre Economía Regional. Número 121

⁵ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. DANE. En línea. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/faqs/faq_pib.pdf.

Grafica 1. Evolución del PIB Total Colombia



Fuente: Construido a partir de información BanRep⁶.

La cifra final reportada por el DANE, 3.1%, muestra un comportamiento del PIB de Colombia por encima de los promedios de la región, lo cual se considera una oportunidad.

Inflación: La inflación es uno de los términos económicos que han pasado a formar parte del vocabulario diario⁷. En el periodo comprendido entre 1990 a 2004, y al inicio del funcionamiento de la autonomía del Banco de la República, responsable por el control de la inflación, se ha impuesto operar con el esquema de una tasa objetivo de inflación. Como consecuencia, la inflación en el país ha descendido de los altos niveles que tenía a comienzos de los años 90 a índices por debajo del 10%. De esta forma, y como consecuencia de estas nuevas condiciones, se consolida en Colombia una tendencia decreciente alrededor de la inflación, en el periodo 2005-2015, con excepciones de los años 2008 y 2015. En este periodo se alcanzaron los niveles de inflación más bajos de los últimos 58 años, que incluye 1.94%, como la cifra más baja. El resumen del comportamiento del periodo se resume en el gráfico dos.

⁶ Colombia. Banco de la República. Disponible en: <http://www.banrep.org/es/pib>.

⁷ Ochoa, Héctor, Martínez Ángela. El comportamiento de la inflación en Colombia durante el período 1955-2004. Disponible en: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/163/html.

Grafica 2. Variación de inflación 2005-2015 en Colombia



Fuente: El autor a partir de DANE⁸.

Sin embargo, debido a la tendencia actual de aumento de la inflación, que ha llevado al aumento continuo de las tasas de interés por parte del Banco de la República, este factor constituye una amenaza, pues afecta la estabilidad económica y genera pérdida de poder adquisitivo y de ahorro de los usuarios de los asociados de la OSC.

Tasa de interés: La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube. Cuando la tasa de interés sube, los demandantes desean comprar menos, es decir, solicitan menos recursos en préstamo a los intermediarios financieros, mientras que los oferentes buscan colocar más recursos (en cuentas de ahorros, CDT, etc.). Lo contrario sucede cuando baja la tasa: los demandantes del mercado financiero solicitan más créditos, y los oferentes retiran sus ahorros⁹.

Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la

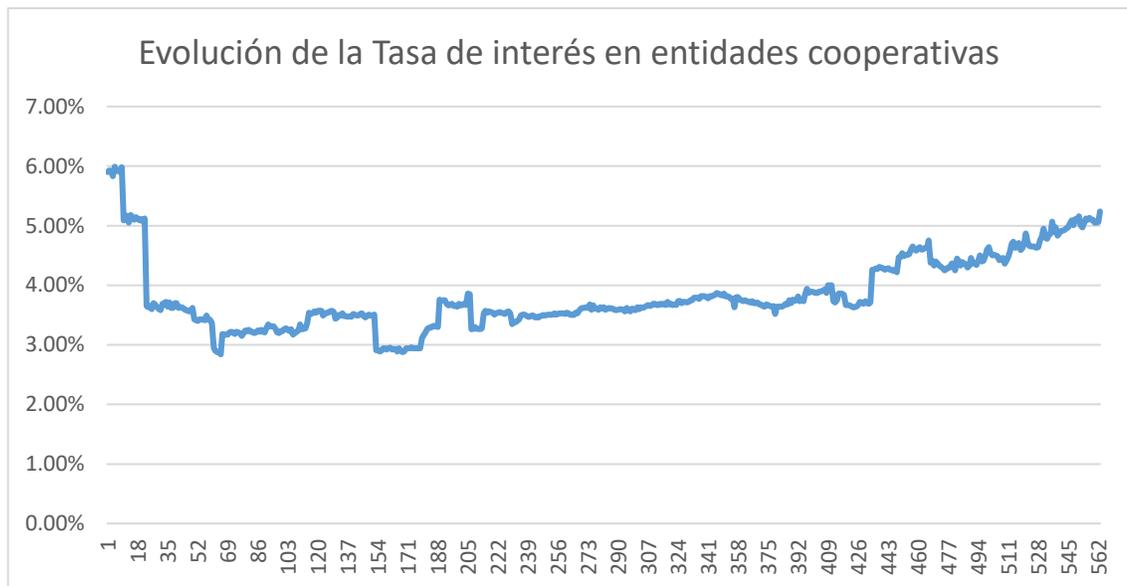
⁸ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. DANE. En línea. Disponible en: http://cubindices.dane.gov.co:8084/Dane/intermedio_dinamicos.jsp.

⁹ BANCO DE LA REPÚBLICA. BANCO CENTRAL DE COLOMBIA. Tasas de interés. En línea. Disponible en: <http://banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-tasa-inter-s>.

tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados¹⁰

La variación de la tasa de interés para organismos cooperativos ha venido aumentando de manera sostenida desde abril de 2015, como se resume en el gráfico tres. Esta situación constituye una amenaza para las empresas del sector solidario, pues aumenta los valores que deben entregar a sus clientes, producto de los rendimientos de sus depósitos.

Grafica 3. Evolución de la Tasa de interés en entidades cooperativas hasta abril de 2015



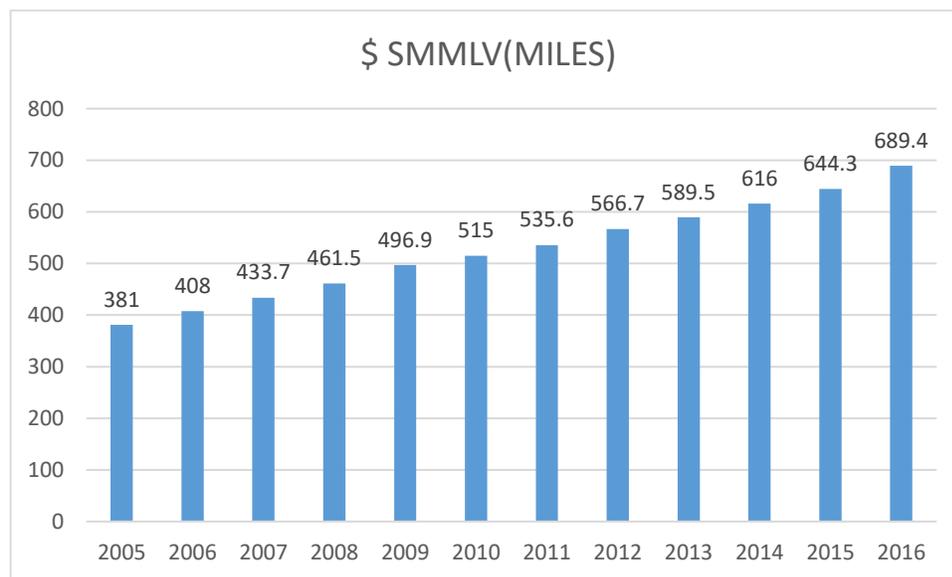
Salario mínimo: El salario mínimo es la remuneración vital que debe ser proporcional a la cantidad y calidad del trabajo. Su aumento se define al finalizar cada año y debe garantizar el cubrimiento de las necesidades básicas como la alimentación, la salud, la vivienda y la educación. Su valor se define teniendo en cuenta los Índices de Precios al Consumidor, la meta de inflación para el siguiente

¹⁰ Ibid

año, el incremento del Producto Interno Bruto, PIB; la productividad de la economía e inclusive la contribución de los salarios al ingreso nacional¹¹.

En términos nominales el SMLV, ha venido creciendo y de manera adicional durante los últimos cuatro años, el incremento del mismo ha sido superior al Índice de Precios al Consumidor, razón por la cual el poder adquisitivo real del salario se ha mantenido y tiende a crecer, de esta forma se constituye en una oportunidad. El gráfico cuatro muestra la tendencia y las cifras del salario mínimo entre 2000 y 2015.

Grafica 4. Evolución SMLV Mensual 2005-2016.



Problemas de acceso al crédito: El acceso a los servicios financieros hasta el año 2000 en Colombia, se encontraba muy concentrado en los tres niveles de ingresos más altos y adicionalmente las personas de bajos ingresos hacían uso muy limitado

¹¹ Colombia. Ministerio de Trabajo. En línea. Disponible en: <http://www.mintrabajo.gov.co/empleo/abece-del-salario-minimo.html>

de los servicios financieros formales¹². Este factor ha sido identificado como variable clave para la evolución del cooperativismo¹³

Durante la última década, en el país se ha presentado importantes avances en temas de inclusión financiera gracias al trabajo conjunto del sector bancario y el Gobierno Nacional. El índice de bancarización, medido como el número de adultos que tienen al menos un producto financiero, ha crecido a tasas superiores al 6% durante los últimos tres años. Lo cual se tradujo en un aumento de dicho indicador en más de diez puntos porcentuales, situándolo en 71.2% a junio de 2014; a esta misma fecha, el 33.4% de la población adulta tenía al menos un crédito; y existe presencia del sistema financiero en el 100% de los municipios del territorio nacional, por medio de oficinas o corresponsales bancarios¹⁴.

Las cifras recientes sobre profundización e inclusión financiera dan cuenta de los avances logrados por el país en este sentido. Sin embargo, los indicadores de bancarización en Colombia continúan siendo inferiores a los países de ingreso medio alto y a los de la OCDE¹⁵. Esta situación constituye una oportunidad para el desarrollo de estrategias de vinculación de los usuarios a las instituciones financieras de primer nivel.

Reforma tributaria: Los empresarios aseguran que el Gobierno no puede seguir cargando sobre los hombros del sector productivo las necesidades de financiamiento del Estado, a través del incremento de los impuestos. Agregan que si se mantiene el proyecto de ley que hace trámite en el Congreso se ponen riesgo la inversión y los planes de expansión de las empresas que están previstos para el

¹² Murcia Andrés. Borradores de Economía. Determinantes del acceso al crédito de los hogares colombianos. 2007. No. 449. En línea. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra449.pdf>.

¹³ Peralta Sandra Herrera Leydi. Estudio prospectivo estratégico para el sector solidario en el departamento del Meta hacia el año 2022. "UNAD" Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Escuela de ciencias administrativas, contables económicas y negocios. 2012

¹⁴ Asobancaria. Semana Económica. En línea. Disponible en: http://www.asobancaria.com/portal/page/portal/Asobancaria/publicaciones/economica_financiera/semana_economica/2014.

¹⁵ Ibid.

2015¹⁶. La reforma aprobada en diciembre de 2014, en cuanto a la sobretasa al impuesto CREE, estipula que las empresas que ganen más de 800 millones de pesos al año pagarán un gravamen de 5 por ciento para el 2015; de 6 por ciento para el 2016; de 8 por ciento para el 2017 y de 9 por ciento en el 2018. Un aspecto negativo que se mantiene dentro de la reforma tributaria es el aplazamiento del desmonte del cuatro por mil. Este se mantendrá hasta el año 2018 y desde el 2019 comenzará a reducirse hasta que llegue a ser del 1 x 1.000 en el año 2022. Todos estos factores constituyen elementos negativos

De manera adicional, dentro de la nueva ley, se formula la obligación de las cooperativas de pagar el impuesto sobre el patrimonio aunque: “Van a excluirse los aportes sociales realizados por sus asociados¹⁷. A pesar de esta exclusión, este hecho constituye una carga impositiva para los clientes directos de OSC, lo que constituye una amenaza. Estos factores, unidos a la falta de una reforma tributaria estructural, generan incertidumbre pues todos los años aparece una nueva carga y de manera adicional, constituyen una amenaza.

Devaluación: El cambio de valor de una moneda, dependiendo de si éste aumenta o disminuye en comparación con otras monedas extranjeras, se denomina revaluación o devaluación respectivamente¹⁸. Durante los 12 últimos meses la moneda que más se ha devaluado frente al dólar en América es el peso colombiano, seguido por el real brasileño. En el periodo comprendido entre el 14 de agosto de 2014 y el 14 de agosto de 2015, el precio del dólar en Colombia aumento en un porcentaje equivalente al 57,4%, siendo la devaluación más alta de los países latinoamericanos¹⁹. Debido al estado actual de la balanza comercial del país, esta

¹⁶ Portafolio. Gobierno y analistas moderan proyección económica para 2015. En línea. Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/las-proyecciones-economicas-colombia-el-2015>.

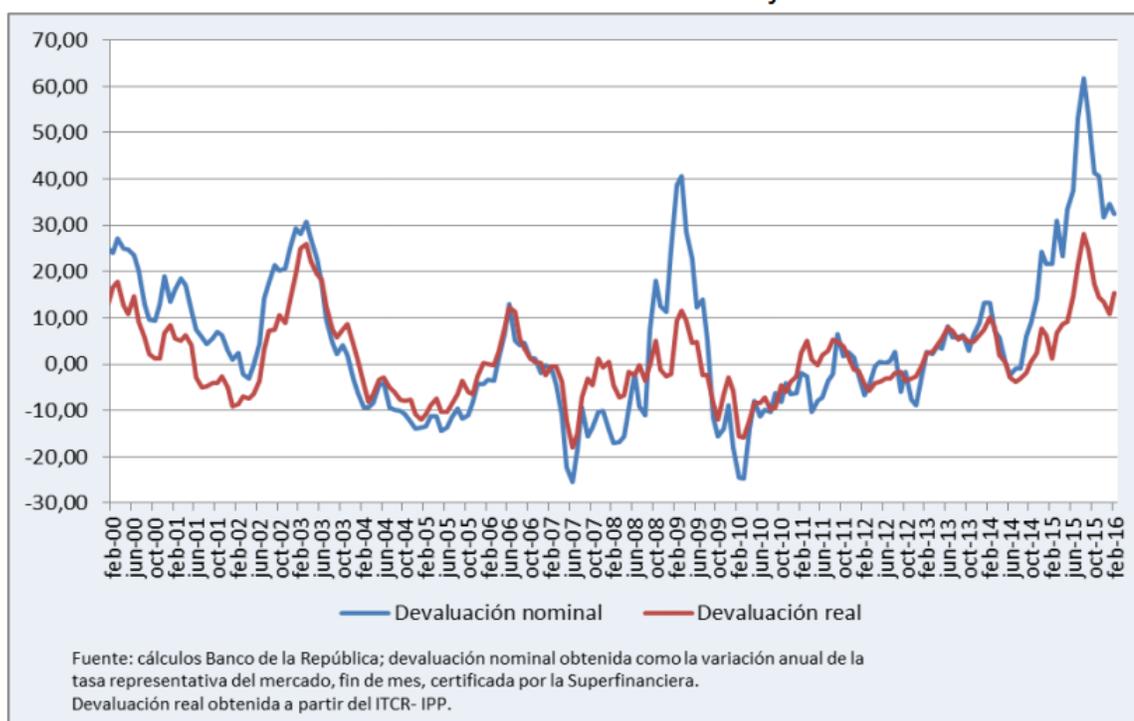
¹⁷ El Tiempo. Economía y Negocios. Los bendecidos y los sacrificados por la reforma tributaria. En línea. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/congreso-aprobo-la-reforma-tributaria/14980956>.

¹⁸ Banrep. Banco de la república. La devaluación. En línea. Disponible en: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/devaluacion>.

¹⁹ La Tarde. El peso colombiano en caída. Periódico agosto 16 de 2015. En línea. Disponible en: <http://www.latarde.com/noticias/economica/155896-el-peso-colombiano-en-caida>.

situación constituye una oportunidad para estimular las exportaciones de productos, cuyo precio va a ser más competitivo en el mercado. En adición, sus altos niveles han incidido sobre la inflación del país con la consecuente pérdida directa del poder adquisitivo y de manera indirecta, la capacidad de ahorro de los colombianos. El gráfico cinco, muestra la evolución de la devaluación en Colombia entre 2000 y 2015.

Grafica 5. Devaluación nominal y real periodo 2000-2016 (febrero)



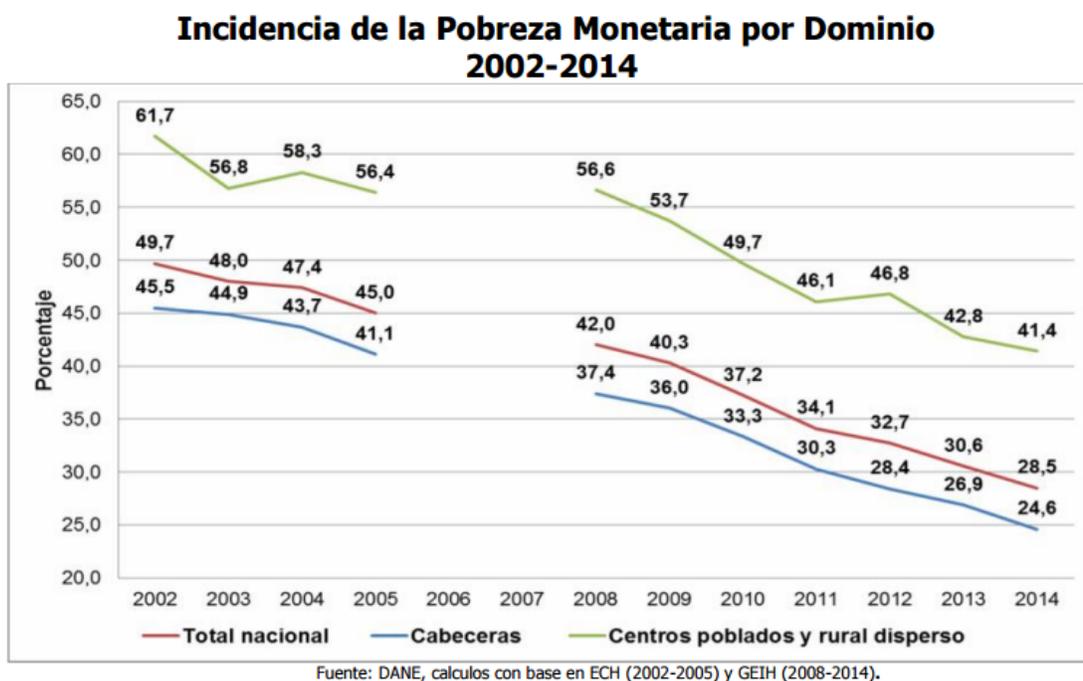
Fuente: Boletín Banrepública Septiembre 7 de 2015²⁰

3.1.2 Factores Sociales. Se toma como referencia, los principales índices sociales, para analizar el entorno de la OSC.

²⁰BANCO DE LA REPÚBLICA. Boletín de indicadores económicos. 7 de Septiembre de 2015. En línea. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>.

Tasa de pobreza: La tasa de pobreza nacional es el porcentaje de personas que vive debajo de la línea de pobreza nacional. Las estimaciones nacionales se basan en estimaciones de subgrupos ponderados según la población, obtenidas a partir de encuestas de los hogares²¹. La tendencia de este indicador para Colombia es decreciente, situación que constituye una oportunidad, para la consolidación de los servicios financieros.

Grafica 6. Evolución del índice de pobreza en Colombia 2002-2014



Fuente: DANE²²

Santander se encuentra por debajo de la media nacional de Índice de necesidades básicas insatisfechas, y es claro que el grueso de las personas pobres está ubicadas en zonas rurales, mientras que los habitantes de las cabeceras

²¹ BANCO MUNDIAL. En línea. Disponible en: <http://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.NAHC/countries/CO?display=graph>.

²² Pobreza monetaria y multidimensional en Colombia 2014. Disponible en: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/bol_pobreza_14_.pdf

municipales tienen unas condiciones de vida mucho mejores, especialmente los del área metropolitana de Bucaramanga.²³

Desempleo: en cuanto al índice de desempleo, Colombia ha tenido una evolución con tendencia decreciente entre 2002-2007 y 2010-2014. Esta tendencia ha llevado a este índice hasta una cifra de un solo dígito por primera vez en más de treinta años. Esta situación constituye una oportunidad en razón a que las personas en edad económicamente activa, se encuentran en ejercicio de su condición generando ingresos y excedentes para el ahorro en algunos casos. Sin embargo, existe polémica sobre esta cifra debido al cambio del método de cálculo para el índice de desempleo, incluyen dentro de este grupo a quienes se encuentran subempleados. A pesar de esta situación, existe un clima económico propicio, gracias a esta situación, así como de una tendencia positiva de consumo por parte de los hogares. El gráfico siete muestra la evolución del desempleo en los últimos trece años.

Índice de Seguridad: para revisar esta variable se toma como referencia estudios recientes alrededor de la criminalidad en Colombia desarrollados por la Policía Nacional de Colombia²⁴, tomando como base el índice de crimen. El Índice de Crimen se publicó por primera vez en Crime in the United States en 1960 como parte del programa Uniform Crime Reporting (UCR) del Federal Bureau of Investigation (FBI). Este tiene por objeto medir las fluctuaciones anuales, tanto en el nivel como en la tasa por cien mil habitantes de los delitos cometidos en los Estados Unidos, consolidándose esta información una vez al año²⁵. Mediciones realizadas entre 1994 y 2007, muestra una tendencia a mantener constante este índice en el país, como se muestra en el gráfico seis. Esta situación constituye una amenaza, pues afecta tanto a usuarios como a instituciones del sistema financiero.

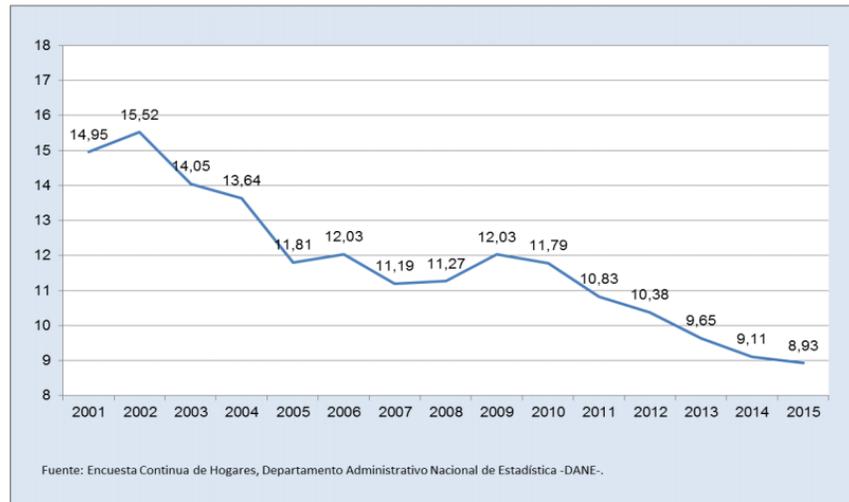
²³ Salazar Irene. Geografía Económica de la región andina oriental. Documentos de trabajo sobre economía regional. En línea. Disponible en : <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/DTSER-121.pdf>

²⁴ Quintero Diana; · La Huerta Yilberto; Moreno Johanna. Un índice de criminalidad para Colombia. E s t u d i o s E s t a d í s t i c o s. En línea. Disponible en: http://www.policia.gov.co/imagenes_ponal/dijin/revista_criminalidad/vol50_1/02unindice.pdf

²⁵ Ibid

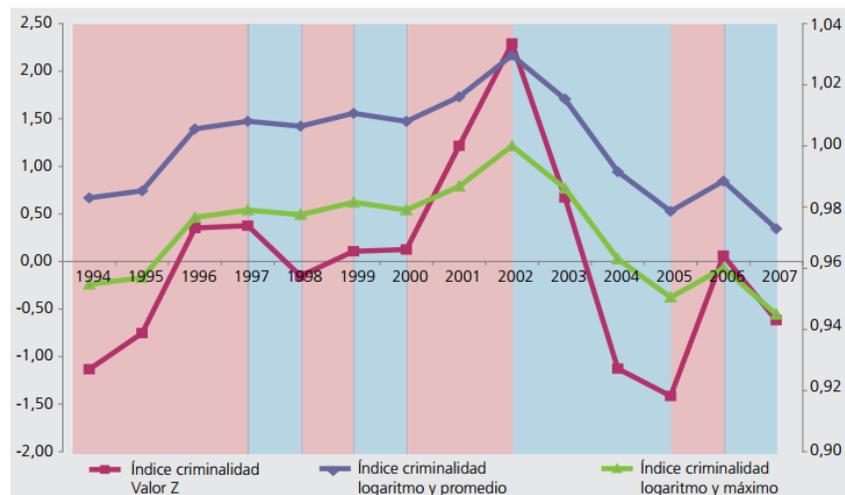
La evolución del índice de criminalidad entre 1994 y 2007, se muestra en la gráfica siete.

Grafica 7. Evolución de la tasa de desempleo en Colombia 2001-2015



Fuente: BanRepública²⁶

Grafica 8. Variación del índice criminalidad en Colombia 1994-2007



Fuente: Quintero, La Huerta, Moreno²⁷

²⁶ Banco de la república. Boletín de indicadores económicos. 7 de Septiembre de 2015. En línea. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>.

²⁷ Quintero Diana; La Huerta Yilberto; Moreno Johanna. Un índice de criminalidad para Colombia. E s t u d i o s E s t a d í s t i c o s. En línea. Disponible en: http://www.policia.gov.co/imagenes_ponal/dijin/revista_criminalidad/vol50_1/02unindice.pdf.

Proceso de Paz: El desempeño de la economía, puede ser influenciado de forma positiva en buena medida, por los resultados de los diálogos de paz entre el Gobierno y las FARC, así como por el proceso que inicia con el ELN. Aparte de la incertidumbre que genera el proceso en sí, para el país viene un reto aún mayor que las negociaciones, y es la estrategia con la cual va a hacer frente al posconflicto. Se necesitan cuantiosos recursos para el campo, la atención de los excombatientes, entre otros. El Gobierno cree que si este proceso se consolida y se llega un acuerdo, la economía podría crecer 1,5 puntos adicionales, cada año²⁸. Sin embargo, algunos antecedentes refutan estas afirmaciones.

El análisis de los 43 países que han terminado sus conflictos mediante proceso de paz hasta 2014, evidencia que en estos, el promedio del crecimiento económico cayó 1% en los 10 años siguientes frente al promedio antes de la firma del acuerdo; el gasto militar registró una caída de 0,5% del PIB y no se puede concluir que el gasto público en inversión social (tomando como ejemplo el gasto en educación) se incrementa²⁹. En consecuencia, la firma de la paz no sería un generador automático del crecimiento económico. Aunque no hay unidad de criterio sobre los efectos del fin del conflicto, se visualiza este hecho como una oportunidad en el mediano plazo, debido al largo periodo de tiempo durante el que ha existido conflicto interno en Colombia.

Educación Cooperativa: una de las limitantes que existen para el desarrollo del sector cooperativo, es los bajos niveles de educación específica en el área. Este factor ha sido identificado como determinante para el desarrollo de actividades dentro del sector solidario en estudios previos en territorios tales como el departamento del Meta³⁰. En ese orden de ideas y con base a un análisis con el

²⁷ Quintero Diana; Op. Cit.

²⁸ El Tiempo. <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/congreso-aprobo-la-reforma-tributaria/14980956>

²⁹ El Espectador. Qué crecimiento económico real traería la paz. En línea. Disponible en: <http://www.elespectador.com/noticias/paz/crecimiento-economico-real-traeria-paz-articulo-498130>

³⁰ Peralta Sandra Herrera Leydi. Estudio prospectivo estratégico para el sector solidario en el departamento del Meta hacia el año 2022. Universidad Nacional Abierta y a Distancia "UNAD" Escuela De Ciencias Administrativas, Contables Económicas y Negocios. 2012

software MICMAC, en este mismo estudio se identifica la educación cooperativa como una de las seis variables estratégicas (alta influencia y alta dependencia)³¹ para el sector. Estos bajos niveles de educación se consideran como una amenaza debido a su alta influencia sobre las demás variables del cooperativismo.

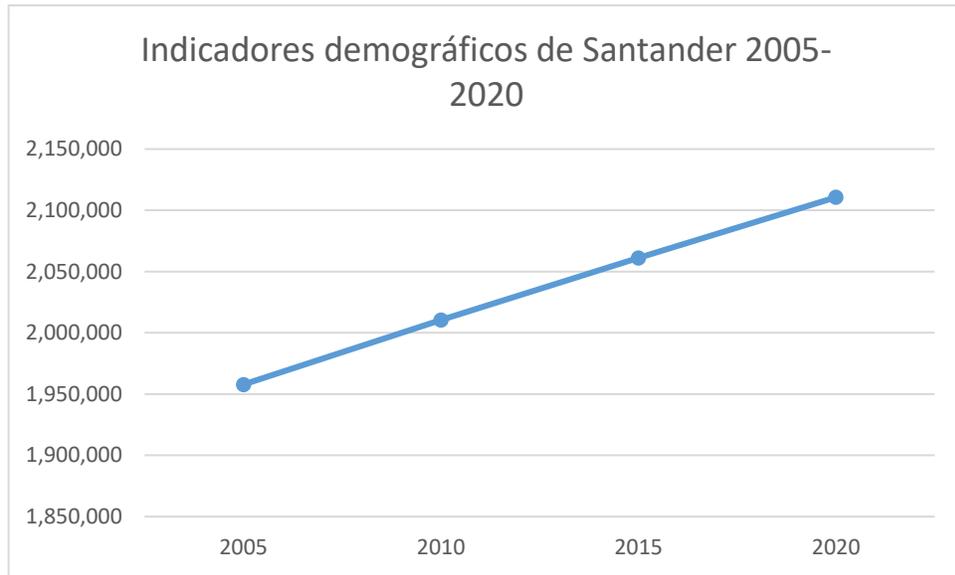
Factor demográfico: la población de Santander muestra una tendencia creciente positiva, tomando como referencia el periodo 2005-2015 y proyecciones a 2020. En este mismo sentido, la esperanza de vida al nacer viene aumentando y se mantiene esta tendencia en el mismo periodo, tal como se muestra en el cuadro dos. Este factor demográfico constituye una oportunidad debido a los niveles altos de empleo del departamento conjugados con la esperanza de vida del mismo.

Cuadro 2. Esperanza de vida departamento de Santander

Periodo	Esperanza de vida al nacer (años)		
	Hombres	Mujeres	Total
2005-2010	71,20	77,57	74,30
2010-2015	72,29	78,53	75,33
2015-2020	73,04	79,27	76,07

³¹ Peralta Sandra Herrera Leydi. Op. Cit. Pág. 36.

Grafica 9. Proyección de la Evolución de la población en Santander



Fuente: DANE.

3.1.3 Factores políticos y legales

Elección de autoridades locales y de orden nacional: en Colombia se identifica una multiplicidad de procesos electorales a nivel local, regional y nacional. Esta cantidad de procesos y los casos de corrupción asociados a desvío de recursos público para inducir al voto han generado normas tales como la Ley 996 del 24 de noviembre de 2005, la cual suspende la contratación de manera directa durante cuatro meses anteriores a las elecciones presidenciales.

Este factor constituye una amenaza pues las entidades del estado tanto a nivel regional como a nivel nacional, disminuye los flujos de efectivo, contratación de personal entre otros, generando una fluctuación a la baja dentro del sistema financiero. Su impacto sin embargo se considera bajo, debido a la periodicidad de las elecciones, cada cuatro años.

Exenciones tributarias: El marco normativo de carácter tributario para el sector solidario, es el Estatuto Tributario y el Decreto Reglamentario 4400 del 2004. En

este, se determinan las disposiciones aplicables a las entidades sin ánimo de lucro y al sector cooperativo respecto a su tratamiento tributario especial, tales como el artículo 19, el cual establece quiénes son los contribuyentes pertenecientes al régimen tributario especial y cuáles son las condiciones necesarias para pertenecer a este grupo. En el numeral 4 se determinan como contribuyentes del régimen tributario especial a las cooperativas, sus asociaciones, uniones, ligas centrales, organismos de grado superior de carácter financiero, las asociaciones mutuales, instituciones auxiliares del cooperativismo y confederaciones cooperativas, previstas en la legislación cooperativa³².

Dentro de los beneficios más importantes se encuentra la exención sobre el beneficio neto de la cooperativa si estos excedentes se reinvierten con destino al desarrollo del objeto social de la cooperativa. Esto constituye una oportunidad para la OSC y para sus asociados, pues permite un rápido crecimiento y desarrollo.

Estabilidad política: Aunque Colombia ha evolucionado mucho en esta área, aún falta mucho camino por recorrer en términos de fortalecimiento financiero, confianza inversionista y desempleo. A nivel de política monetaria y cambiaria El Banco de la República ha logrado construir una confianza férrea alrededor de sus políticas monetarias y cambiarias, hecho unido a la estabilidad política y normativa del país, han llamado la atención de muchos inversionistas extranjeros y locales, que cada vez le creen más al país y a sus empresas³³. Del mismo modo, la estabilidad del proceso de paz emprendido por el gobierno Santos también juega un rol bastante importante, y de su éxito o fracaso depende gran parte de las inversiones del país. Este nivel de estabilidad política constituye una oportunidad para sostener los niveles de crecimiento de la economía en Colombia.

³² Rivera, Adriana. Oficina de Estudios Económicos. DIAN. Régimen tributario Especial Sector Cooperativo Colombiano. 1995-2005. 2007. En línea. Disponible en: http://www.dian.gov.co/descargas/servicios/OEE-Documentos/Cuadernos/RegimenTributario_Cooperativo.pdf.

³³ Alayón Luis. Portafolio. El mundo en perspectiva. En línea. Disponible en: <http://www.portafolio.co/opinion/blogs/el-mundo-perspectiva/hay-que-crearle-colombia-el-2014>.

Política laboral: actualmente, se cuenta con descuentos tributarios a empresa que generan empleo formal y una reducción en el pago de parafiscales del 13,5% correspondiente a la Ley 1607 de 2013, así como la exoneración de pago de SENA e ICBF para casos específicos. De manera adicional, la política del primer empleo, formula beneficios tributarios a las empresas que vinculen laboralmente a jóvenes menores de 28 años³⁴. La política laboral se considera una oportunidad, debido al estímulo de la vinculación laboral formal con beneficios tributarios y parafiscales.

3.1.4 Factores Tecnológicos

Innovaciones tecnológicas: La globalización económica se ha dinamizado a partir de la revolución profunda del progreso tecnológico. Las telecomunicaciones, como vehículo de información y datos, mueven los capitales y unifican al mundo financiero³⁵. De manera adicional, el desarrollo de innovaciones tecnológicas basadas en plataformas virtuales ha tenido un amplio desarrollo en Colombia en los últimos cinco años. Sin embargo, el nivel de apropiación tanto de las tecnologías como de las innovaciones, avanza principalmente entre la población joven, menor de treinta y cinco años. En el estudio prospectivo del sector solidario en el Meta, se identifica las innovaciones tecnológicas, dentro de la zona de poder (Alta influencia, Baja Dependencia)³⁶. Este factor constituye una amenaza debido a la profundización de los servicios basados en innovaciones tecnológicas, asociados a teléfonos inteligentes y computadores personales, por parte de los socios de la OSC.

Facilidad de acceso a la tecnología: en Latinoamérica se avanza de forma positiva en este aspecto y son Argentina, Chile y Colombia los países con mejor comportamiento del ISI, Indicador de Sociedad de la información en la región. Este indicador abarca dos indicadores: el TIC (Tecnología de Información y

³⁴ ANGARITA, LEANDRO. Direccionamiento estratégico de MECCON S.A. bajo la herramienta Balanced Score Card. Maestría en Gerencia de Negocios. MBA. 2014. En línea. Disponible en: www.uis.edu.co

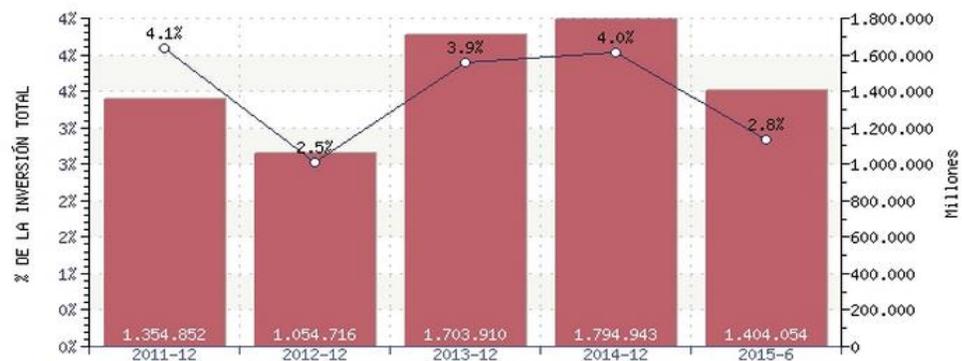
³⁵ DUEÑAS, F. La innovación tecnológica en los mercados financieros internacionales. En línea. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/innovacion-tecnologica-en-los-mercados-financieros-internacionales/>.

³⁶ Peralta Sandra Herrera Leydi. Estudio prospectivo estratégico para el sector solidario en el departamento del Meta hacia el año 2022. Universidad Nacional Abierta y a Distancia "UNAD" Escuela de Ciencias Administrativas, Contables Económicas y Negocios. 2012

Comunicación) y el ESI (Entorno de la Sociedad de la Información). El factor TIC se compone de equipamiento (teléfonos móviles, computadores y número de servidores por cada mil habitantes)³⁷. En cifras del Ministerio de Tecnología de Información y Comunicación, la apropiación de Tecnologías de Información ha venido creciendo con la inversión en la misma, tal como se muestra en el gráfico ocho. Dentro de los sectores del estado, el que mayor inversión registra en Tecnologías de Información, es el de Hacienda, con un total de 184.288 millones. De manera adicional resalta que en Colombia existe más de una línea telefónica móvil por habitante y el 43% de esas líneas tienen teléfonos móviles inteligentes. Este factor constituye una oportunidad para el desarrollo de servicios dentro del sector.

En total se identifican doce oportunidades y siete amenazas en el entorno. Su resumen se muestra en el cuadro 3.

Grafica 10. Apropiación de Tecnologías de Información en Colombia 2011-2015



³⁷ ANGARITA, LEANDRO. Direccionamiento estratégico de MECCON S.A. bajo la herramienta Balanced Score Card. Maestría en Gerencia de Negocios. MBA. 2014. En línea. Disponible en: www.uis.edu.co

Cuadro 3. Resumen de oportunidades y amenazas de análisis del entorno

Factores Económicos	
Producto Interno Bruto (PIB):	Oportunidad
Inflación	Amenaza
Tasa de interés	Amenaza
Salario mínimo	Oportunidad
Problemas de acceso al crédito	Oportunidad
Reforma tributaria	Amenaza
Devaluación	Oportunidad
Factores Sociales	
Tasa de pobreza	Oportunidad
Desempleo	Oportunidad
Índice de Seguridad	Amenaza
Proceso de Paz	Oportunidad
Educación Cooperativa	Amenaza
Factor demográfico	Oportunidad
Factores políticos y legales	
Elección de autoridades locales	Amenaza
Exenciones tributarias	Oportunidad
Estabilidad política	Oportunidad
Política laboral	Oportunidad
Factores Tecnológicos	
Innovaciones tecnológicas	Amenaza
Facilidad de acceso a la tecnología	Oportunidad

3.1.5 Factores que guían la competencia. Debido a que el mercado que se busca que se pretende abarcar en el corto plazo es Santander y en el mediano plazo es Colombia, se toma como base esta área geográfica. Las organizaciones de segundo nivel en la región, en su mayoría no se encuentran agremiadas al nivel nacional de tercer grado. El aumento y fortalecimiento de entidades similares a la OSC (organizaciones de segundo nivel), se identifica como un factor externo de alta relevancia. Existe una iniciativa líder en la orden nacional liderada por Confecop, la cual articula a organizaciones de segundo nivel en doce departamentos (Santander no tiene capítulo regional). Estas organizaciones ofrecen productos similares a los de la OSC. Estos potenciales competidores incluyen instituciones como Confecoop: Antioquia, Huila, Risaralda, Norte, Caribe, Cauca, Casanare, Boyacá, Oriente,

Tolima, Caldas, Quindío, Llanos, Guaviare, Cauca y Valle del Cauca, Ascoop, Asfe, Fescor, Cedes. En el orden nacional se identifican Fenacta, Generar, Fedecolse, Fedecoleche, Coomagrocampo, Analfe. Y Comité Nacional Mutualista. Esta situación constituye un aumento del 10% en el número de este tipo de instituciones, en los últimos cinco años.

3.1.6 Clientes proveedores y otros grupos de interés. Las regiones dentro de las cuales tienen actividad las organizaciones asociativas de mayor cobertura y que agremian el 20% de los asociados son en su orden: Bogotá, Antioquia y Santander. Las cooperativas de primer nivel del sector salud constituyen los principales clientes de la OSC. El grado de desarrollo de este tipo de cooperativas es significativo. Su tamaño, volumen de operaciones, impacto y capacidad de gestión son una muestra de cómo el modelo cooperativo es capaz de generar importantes emprendimientos³⁸ Para el caso específico de las cooperativas y organizaciones asociadas, constituyen los clientes de la OSC, por esta razón, existe una sinergia que no genera conflicto respecto al poder de negociación de los mismos.

La profundización en el uso de herramientas tales como el Customer Relationship Management, por parte de organizaciones del orden nacional y regional, que agremian gran parte de estas organizaciones a nivel nacional, se identifica como una amenaza. Respecto a los proveedores, existe una organización nacional que domina el mercado en el orden nacional y regional, con servicios similares a los que ofrece la OSC. Los sectores dentro de los que se inscriben las principales cooperativas dentro de Santander se encuentran: cereales, minerales, textiles, caña, madera, ganadería.

³⁸ CONFECOP. Observatorio Cooperativo. Presencia del cooperativismo en los sectores económicos.

3.2 ANÁLISIS INTERNO

Este análisis permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. El proceso de identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de una organización es de vital importancia para la administración estratégica. Diversos enfoques se utilizan para abordar este análisis dentro de los que destacan la auditoría por parte de los ejecutivos de la organización en áreas fundamentales como: la oferta de valor, la cadena de valor y la estructura organizacional³⁹. Otro enfoque consiste en auditar los líderes de los procesos de las áreas funcionales de la organización. El diagnóstico interno de OSC, se implementa con base a cada una de las áreas funcionales de la empresa: Financiera, Mercadeo, Talento humano, Producción y Gerencia. A continuación, se elaboran cada uno de los componentes del diagnóstico interno.

3.2.1 Análisis Financiero. Este análisis es ubicado normalmente como un componente del análisis de la cadena de valor de la organización⁴⁰. Para el caso de la Organización Social Para La Cooperación, se desarrolla por medio de la revisión de la “Situación Financiera”⁴¹ (véase Balance General y Estado de Resultados). El balance general representa en un momento específico los activos de una organización y como se financian los mismos. El estado de resultados, presenta los resultados de las operaciones del negocio durante un periodo específico. Resume los ingresos generados y los gastos en que la empresa incurrió en un periodo contable. A continuación, se resumen la Situación Financiera de la OSC, para el periodo 2014 y en el anexo D, se muestran los estados financieros de los periodos 2013 y 2012.

³⁹ Gallardo, José. Administración Estratégica. De la visión a la ejecución. La Planeación Estratégica: El análisis. pág. 97.

⁴⁰ *Ibid.* pág. 106.

⁴¹ Según nueva denominación de las NIF

Situación Financiera Organización Social para la Cooperación año 2014

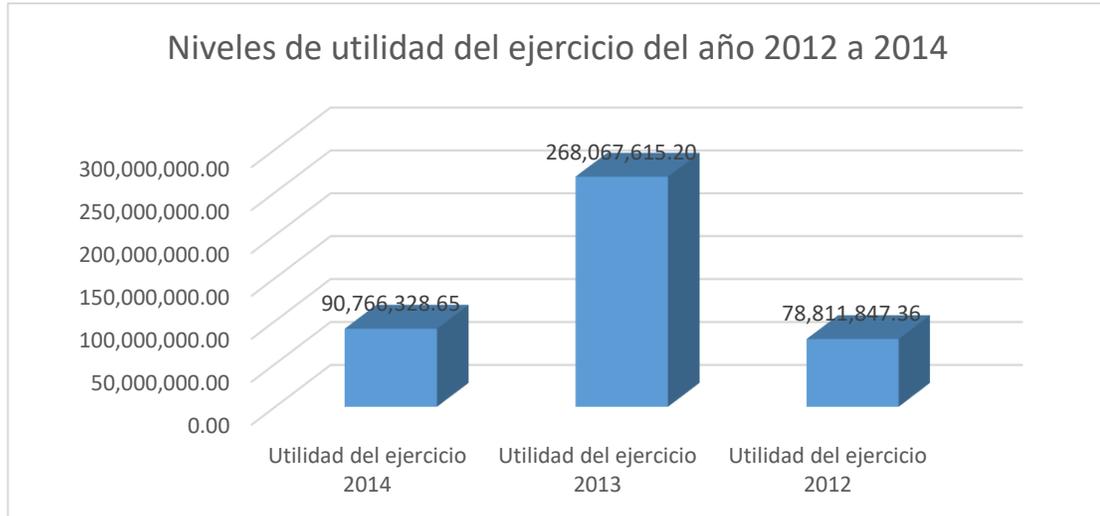
Cuadro 4. Estado de Resultados OSC 2014

NOMBRE	SALDO AUXILIAR	SALDO SUBCUENTA	SALDO CUENTA	SALDO GRUPO
TOTAL INGRESOS				1.800.515.133,90
OPERACIONES			1.798.651.172,00	
TOTAL GASTOS				1.624.290.098,25
GASTOS DE ADMINISTRACION			1.485.094.353,33	
COSTO DE VENTAS O PRESTACION DE SER				85.458.707,00
COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACION DE SERVICIOS			85.458.707,00	
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNITARIOS SOCIA		85.458.707,00		
SERVICIO DE ASESORIAS EN GENERAL	59.711.111,00			
SERVICIOS VARIOS	25.747.596,00			
UTILIDAD DEL EJERCICIO				90.766.328,65

Fuente: Software SIIGO

Como medida para análisis de los estados de resultados de la organización, se toma como indicador inicial la utilidad neta de la OSC. Esta utilidad muestra variaciones con un amplio rango (ver gráfico 3) y en términos reales ha venido disminuyendo desde el año 2012. En el año 2013 muestra un aumento inusitado que se explica por la liquidación de un activo de la organización. Al revisar la variación entre los periodos 2014 y 2013, se identifica una disminución de los ingresos totales y operacionales, así como un aumento de los gastos totales, operacionales y no operacionales.

Grafica 11. Niveles de la utilidad del ejercicio desde el año 2012 hasta el 2014



Cuadro 5. Balance General OSC 2014.

Siigo - ORGANIZACION SOLIDARIA COMPARTA			DIC/31/2014
BALANCE GENERAL			
De : ENE 1/2014 A : DIC 31/2014			
NIT : 804.014.744 -9			
Procesado en :2016/02/11 19:19:10:40			
DESCRIPCION	SALDO CUENTA	SALDO GRUPO	SALDO TOTAL
ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE			24.600.079,51
OTROS ACTIVOS			2.808.475.820,61
17 PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO		2.808.475.820,61	
19 OTROS ACTIVOS		0,00	
1910 ACTIVOS INTANGIBLES	0,00		
TOTAL ACTIVO			3.599.799.356,73
PASIVO			
TOTAL PASIVO			(1.919.772.290,34)
PATRIMONIO			
TOTAL PATRIMONIO			(1.680.027.066,39)
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			(3.599.799.356,73)

Fuente: Software SIIGO.

Cuadro 6. Variaciones del Estado de Resultados en el periodo 2013-2014

Variaciones dentro del Estado de Resultados 2014-2013					
	2.014		2.013		Dif
TOTAL INGRESOS		1.800.515.134		2.055.401.994	(254.886.861)
OPERACIONES	1.798.651.172		1.817.855.172		(19.204.000)
TOTAL GASTOS		1.624.290.098		1.356.535.689	267.754.409
GASTOS DE ADMINISTRACION	1.485.094.353		1.230.599.753		254.494.600
GASTOS NO OPERACIONALES	139.125.357		125.935.936		13.189.421
COSTO DE VENTAS O PRESTACION DE SER		85.458.707		430.798.690	(345.339.983)
UTILIDAD DEL EJERCICIO		90.766.329		268.067.615	(177.301.287)

Fuente: Sistema de información SIIGO

De manera adicional, la utilidad del ejercicio entre los dos periodos muestra un comportamiento negativo con una diferencia de ciento setenta y siete millones de pesos.

En referencia a las relaciones financieras de la empresa, se calculan indicadores de endeudamiento, liquidez y rentabilidad.

Respecto al endeudamiento, la razón “Endeudamiento Corto Plazo”, se define como la relación entre los fondos de corto plazo aportados por los acreedores y los recursos aportados por los propietarios⁴²: $(\text{Pasivo Corriente} / \text{Patrimonio Neto}) = 0,416659954$. Estimada esta relación se muestra un resultado positivo para la OSC, un apalancamiento financiero positivo en el corto plazo, pues la proporción del número de veces en que los acreedores aportan recursos es menor que uno.

Respecto a la liquidez, la razón circulante o de solvencia, brinda una medida sobre la capacidad de la empresa para atender sus deudas a corto plazo. Se define como la relación entre el activo circulante y el pasivo circulante⁴³ $(\text{Activo circulante} / \text{pasivo})$

⁴² Gallardo José. Administración Estratégica. Capítulo cuatro. Pág. 112. Editorial Alfa Omega. 2012.

⁴³ Ibíd. Pág. 111.

circulante)= 1,130462194 veces muestra una capacidad positiva de la OSC para cumplir con sus obligaciones de corto plazo.

Respecto a la rentabilidad, la razón de Rentabilidad neta sobre la inversión, (ROI), Utilidad Neta después de impuestos/ Activo Total = 0,025214274, muestra una baja capacidad generadora de los activos de la OSC. Si bien, como institución de carácter solidario, su fin último no es generar niveles de rentabilidad financiera, si no social, se estima esta medida como preocupante, como índice de productividad.

3.2.2 Producción (Servucción) en la OSC. Dentro del análisis de esta área funcional, se aplica por parte del equipo de direccionamiento un listado de preguntas generadoras siguiendo el enfoque adaptado Gallardo de Mintzberg⁴⁴, las cuales son respondidas de manera conjunta por los miembros del mismo. A continuación, se resume las preguntas y respuestas a cada uno de los interrogantes en el cuadro siete.

Cuadro 7. Análisis área funcional de producción

Pregunta generadora	Observación
La empresa es competitiva por su diferenciación en costos	El factor de costos, no se identifica como elemento de diferenciación debido a que los clientes son institucionales
La empresa es competitiva por su diferenciación en productos	Los productos ofrecidos por la empresa a sus asociados, le han permitido diferenciarse y seguir penetrando en el mercado.
Cuáles son las prioridades de inversión	Las prioridades incluyen el fortalecimiento de los sistemas de gestión integrados, control interno así como la infraestructura tecnológica para administrar los mismos.
Qué tipo de tecnología utiliza la empresa	La empresa utiliza tecnologías blandas no especializadas.
Es importante la tecnología para la empresa	Se proyecta alta importancia de la misma para generar entre sus partes interesadas fluidez en las relaciones y transparencia.
Cuál ha sido la inversión en tecnología en los últimos tres años	El nivel de inversión es mínimo, alrededor de veinte SMLV

⁴⁴ Mintzberg, Henry. Managing. Berrett-Koehler Publishers, 2009. 306 p.

Se cuenta con una sola sede administrativa donde se desarrolla el proceso de producción, ubicado en el sector de Cabecera del Llano en Bucaramanga. No se cuenta con sistema de gestión de calidad, situación que se identifica como una necesidad apremiante.

3.2.3 Mercadeo en la OSC. No existe una persona especializada en las funciones de mercadeo de la organización. Por ser una cooperativa de segundo nivel, sus clientes son institucionales, agremia los socios actuales en Santander y proyecta la adhesión de socios en toda Colombia. Se identifican veintidós organismos de segundo grado en Colombia

Cuadro 8. Análisis área funcional de mercadeo

Pregunta generadora	Observación
Como está diseñado el plan de mercadeo	La empresa no cuenta con un plan de mercadeo estructurado, se desarrollan acciones periódicas.
Es adecuado el tiempo de respuesta al cliente	Una de las expectativas es poder iniciar el seguimiento a los tiempos de respuesta del cliente.
Se cuenta con estadísticas de satisfacción del cliente	No existen registros de satisfacción del cliente
Se tiene datos del mercado atendido y de la tendencia del mismo	Se conoce algunos datos de mercado del sector cooperativo pero se evidencia la falta de un análisis prospectivo y de tendencias del mismo.

Cuadro 9. Análisis área funcional de talento humano

Pregunta generadora	Observación
Existen métodos para medir el desempeño del personal	Los resultados del desempeño del personal no tiene un método de seguimiento
Se cuenta con registros de la productividad del personal	Se reconoce de manera informal la productividad de personal destacado, pero esta información no se registra de manera sistemática
Se cuenta con departamento de personal o sus funciones	Solo están definidos los procedimientos para vinculación de personal y que dan cumplimiento a las obligaciones de la empresa
Como es percibida la cultura organizacional	La cultura organizacional es baja, no se han formulado de manera explícita los valores, propósitos y demás elementos
Son adecuadas las condiciones físicas para el desempeño	Existe unas condiciones físicas cómodas, agradables y espacios de confort, así como la infraestructura para el desarrollo de las funciones

3.2.4 Área Administrativa / Gerencia. Dentro del análisis de la gerencia, se aplica por parte del equipo de direccionamiento un listado de preguntas generadoras las cuales son respondidas por la gerente y proyectista, Mery Alejandra Patiño, la cual lidera este proceso. El enfoque utilizado se centra en las funciones de planeación, organización, control y dirección. A continuación, se resume las preguntas y respuestas a cada uno de los interrogantes en el cuadro diez.

Respecto a la organización, la empresa está centrada en el rol de la gerente. No existe una definición documentada y estandarizada de procesos, subprocesos, procedimientos y funciones. Esta concentración en el rol gerencial, está asociado a un recorte de personal implementado en el último año. Se cuenta con asesores externos que suplen funciones de personal con el cual no se cuenta en el momento. La planeación dentro de la OSC se desarrolla con base a los presupuestos proyectados, pero no existe un proceso sistemático estructurado de planeación que proyecte, planes, programas y proyectos para el desarrollo de la organización. En referencia al control, se identifica la ausencia de un sistema de control interno, para lo cual se proyecta el desarrollo de una consultoría para la formulación de un sistema de control interno basado en el modelo COSO, para lo cual sirve como insumo el direccionamiento estratégico planteado en este proyecto.

Para desarrollar la dirección de la organización no se cuenta con manuales de funciones que permitan verificar el cumplimiento de los deberes y responsabilidades de los funcionarios. Las comunicaciones se desarrollan de manera directa y no se cuenta con supervisores de personal.

Cuadro 10. Análisis área funcional de Administración

Pregunta generadora	Observación
Es clara la estructura organizacional de la OSC	La organización se encuentra en proceso de reestructuración y la estructura organizacional actual es provisional
Se comunican los procedimientos y funciones al personal	Se comunican de manera verbal pero no existe una memoria institucional sobre los mismos
La administración motiva el mejoramiento continuo	Una de las prioridades de la gerencia se centra en el montaje del sistema de gestión integrado de la OSC, dentro del cual la filosofía es el mejoramiento continuo.
Es clara la autoridad y delegación de funciones	Se delegan funciones pero existe concentración en la toma de decisiones alrededor de la gerencia
El estilo gerencial es receptivo y de puertas abiertas	La gerencia es abierta a la implementación de sugerencias que aporten al mejoramiento de la organización

3.3 DIAGNÓSTICO DE LA PLANEACIÓN NORMATIVA DE LA OSC

Los componentes a revisar dentro de este apartado del diagnóstico son la misión, la visión, los principios y los valores.

La Organización Social para la Cooperación, no cuenta con misión, visión, principios y valores formulados y declarados de manera explícita. Sin embargo, dentro del artículo uno del reglamento estatutario (Anexo A), se identifican la asociatividad, la solidaridad, así como la aceptación de los principios universales del cooperativismo. Estos constituyen el insumo para la formulación de todos los componentes de la planeación normativa de la OSC, se formulan en el apartado cuatro de este documento.

3.4 DIAGNÓSTICO EXTERNO E INTERNO DE LA OSC

Como punto de partida para la identificación de alternativas estratégicas, se consolida el perfil POAM. Este se construye a partir de los resultados del análisis externo formulado en el apartado 3.1 de este documento. resume en la matriz POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio), los resultados del análisis externo.

Cuadro 11. Matriz POAM Organización Social Para La Cooperación

MA TRIZ POAM (PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO)

	OPORTUNIDAD		AMENAZA	
	NIVEL	PTS	NIVEL	PTS
FACTORES ECONOMICOS				
Acuerdos de libre comercio	MEDIO	2	ALTO	3
Inestabilidad del sector	MEDIO	2	MEDIO	2
Incentivos gubernamentales	BAJO	1	ALTO	3
Tasa de interés	MEDIO	2	BAJO	1
Problemática fiscal	MEDIO	2	MEDIO	2
Política cambiaria y Tasa de cambio	MEDIO	2	MEDIO	2
Inflación	BAJO	1	MEDIO	2
Competencia global desigual	BAJO	1	ALTO	3
Dependencias del costo del petróleo	BAJO	1	ALTO	3
	SUMA	14	SUMA	21
	PROMEDIO	1,56	PROMEDIO	2,33

	OPORTUNIDAD		AMENAZA	
	NIVEL	PTS	NIVEL	PTS
FACTORES POLITICOS				
Clima político del país	BAJO	1	MEDIO	2
Política de seguridad del país	ALTO	3	BAJO	1
Participación ciudadana	ALTO	3	MEDIO	2
Coordinación entre lo económico y lo social	MEDIO	2	BAJO	1
Credibilidad en las instituciones	BAJO	1	ALTO	3
Política de estímulo a las PYMES	ALTO	3	MEDIO	2
	SUMA	13	SUMA	11
	PROMEDIO	2,17	PROMEDIO	1,83

	OPORTUNIDAD		AMENAZA	
	NIVEL	PTS	NIVEL	PTS
FACTORES SOCIALES				
Desempleo	MEDIO	2	MEDIO	2
Seguridad social	BAJO	1	MEDIO	2
Desplazamiento	MEDIO	2	BAJO	1
Crisis de valores en la sociedad	BAJO	1	ALTO	3
Sistema educativo y Nivel de educación	MEDIO	2	BAJO	1
Nivel de inseguridad y delincuencia	MEDIO	2	MEDIO	2
	SUMA	10	SUMA	11
	PROMEDIO	1,67	PROMEDIO	1,83

	OPORTUNIDAD		AMENAZA	
	NIVEL	PTS	NIVEL	PTS
FACTORES TECNOLOGICOS				
Telecomunicaciones	ALTO	3	BAJO	1
Desarrollo de Internet y Comercio electrónico	ALTO	3	BAJO	1
Facilidad de acceso a la tecnología	MEDIO	2	MEDIO	2
Globalización de la información	ALTO	3	MEDIO	2
Nuevas tecnologías industriales	BAJO	1	MEDIO	2
Investigaciones	MEDIO	2	ALTO	3
Resistencia al cambio tecnológico	MEDIO	2	ALTO	3
Aplicación de tecnologías a la producción	ALTO	3	MEDIO	2
	SUMA	19	SUMA	16
	PROMEDIO	2,38	PROMEDIO	2,00

	OPORTUNIDAD		AMENAZA	
	NIVEL	PTS	NIVEL	PTS
FACTORES GEOGRAFICOS				
Transportes aéreos y terrestres	ALTO	3	MEDIO	2
Calidad de las vías	ALTO	3	BAJO	1
Condiciones climáticas y ambientales	MEDIO	2	ALTO	3
	SUMA	8	SUMA	6
	PROMEDIO	2,67	PROMEDIO	2,00

Resumen

	OPORTUNIDAD	AMENAZA
FACTORES ECONOMICOS	1,56	2,33
FACTORES POLITICOS	2,17	1,83
FACTORES SOCIALES	1,67	1,83
FACTORES TECNOLOGICOS	2,38	2,00
FACTORES GEOGRAFICOS	2,67	2,00
SUMA	10,43	10,00
PROMEDIO	2,09	2,00

3.5 CONSTRUCCIÓN DEL PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS

El cuadro 12 resume el perfil de capacidades internas de la OSC. Este cuadro toma como fuente los resultados del análisis interno formulado dentro de este capítulo y se construye con base a seis actividades que se describen a continuación.

- Seleccionar factores generales y capacidades a evaluar.
- Seleccionar áreas funcionales
- Seleccionar fuentes de información
- Identificar medios de recolección de datos
- Establecer métodos de análisis
- Formular el perfil

Para llevar a esta serie de pasos el equipo de direccionamiento de OSC realiza una evaluación de factores y capacidades de la empresa en las áreas: competitiva, directiva, humana, financiera y tecnológica. Las fuentes de información que se toman como referencia, corresponde a documentos de la empresa y entrevistas informales con el personal de cada una de las áreas de la empresa. La información se recolecta en las fuentes primarias de manera física y en las fuentes secundarias de manera digital.

Cuadro 12. Perfil de capacidad interna de OSC

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA OSC							
	FORTALEZAS		DEBILIDADES		IMPACTO		
	NIVEL	PTS	NIVEL	PTS	A	M	B
CAPACIDAD DIRECTIVA							
Uso de análisis y planes estratégicos			B	1	X		
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes			B	1		X	
Flexibilidad de la estructura organizacional	A	3			X		
Comunicación y control gerencial	A	3			X		
Experiencia y conocimiento de Directivos	M	2			X		
Habilidad para atraer y retener gente creativa			B	1			X
Habilidad para responder a tecnologías cambiantes			M	2	X		
Habilidad para manejar fluctuaciones económicas	A	3					
Capacidad para enfrentar a la competencia	A	3			X		
Sistemas de control eficaces			A	3	X		
Sistemas de tomas de decisiones			B	1		X	
CAPACIDAD COMPETITIVA							
Fuerza de producto, calidad, exclusividad			B	1		X	
Lealtad y satisfacción del cliente	A	3			X		
Participación del mercado			M	2	X		
Bajos costos de servucción	A	3			X		
Portafolio de productos			M	2	X		
Uso del ciclo de vida del servicio y recompra			B	1		X	
Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos			B	1	X		
Grandes barreras de entrada en el mercado	M	2				X	
Ventaja del potencial de crecimiento del mercado			M	2	X		
Fortaleza de proveedores y disponibilidad de insumos			M	2		X	
Concentración de consumidores	A	3			X		
Administración de clientes	A	3				X	
Servicio Postventa			B	1	X		
CAPACIDAD FINANCIERA							
Acceso a capital cuando lo requiere	A	3			X		
Grado de utilización de capacidad de endeudamiento			M	2		X	
Rentabilidad, retorno de la inversión	A	3			X		
Liquidez, disponibilidad de fondos internos			M	2		X	
Habilidad para competir con precios	A	3				X	
Estabilidad de costos	A	3					X

	FORTALEZAS		DEBILIDADES		IMPACTO		
	NIVEL	PTS	NIVEL	PTS	A	M	B
CAPACIDAD TECNOLÓGICA							
Habilidad técnica			A		X		
Capacidad de innovación			A		X		
Nivel de tecnología utilizada en productos			M				X
Fuerza de Patentes y procesos			A				X
Efectividad de la servucción	A					X	
Valor agregado al producto	M					X	
Intensidad de mano de obra en el producto	A					X	
Nivel tecnológico			A			X	
Aplicación de tecnologías informáticas			A		A		
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO							
Nivel académico del recurso humano			A		X		
Experiencia técnica	A					X	
Estabilidad			A		X		
Rotación interna			A		X		
Ausentismo			B		A		
Pertenencia	A						X
Motivación			M			X	
Nivel de remuneración			A			X	
Accidentalidad	A				A		
Retiros			A			X	

El método implementado es la revisión de contenido de fuentes documentales y síntesis para formular el diagnóstico dentro de la matriz PCI (Perfil de Capacidades Internas) así como el análisis de relaciones entre los recursos de la organización para consolidar las capacidades. A continuación se puntualiza sobre cada una de las áreas del perfil.

3.6.1 Perfil de capacidad directiva: se analizaron once factores dentro de este perfil y se categorizaron como fortaleza o debilidad. Seguido de esta categorización se califica su potencial impacto en la organización el cual es calificado como Alto, Medio o Bajo. Sobresalen como fortalezas: la flexibilidad de la estructura organizacional Comunicación y control gerencial Capacidad para enfrentar a la competencia con valoración e impacto alto. Como debilidad se identifica la ausencia de Sistemas de control eficaces.

3.6.2 Perfil de capacidad competitiva. Se analizaron trece factores dentro de este perfil y se categorizaron como fortaleza o debilidad. Seguido de esta categorización se califica su potencial impacto en la organización el cual es calificado como Alto, Medio o Bajo. Como fortalezas sobresalen la Concentración de consumidores, Bajos costos de servucción, Lealtad y satisfacción del cliente. Como debilidades sobresalen el portafolio de productos y la participación en el mercado.

3.6.3 Perfil de capacidad financiera. Se analizaron seis factores dentro de este perfil y se categorizaron como fortaleza o debilidad. Resaltan como fortalezas en esta área, el Acceso a capital cuando lo requiere y la Rentabilidad, retorno de la inversión. Como debilidades se resaltan Liquidez, disponibilidad de fondos internos Grado de utilización de capacidad de endeudamiento.

3.6.4 Perfil de capacidad tecnológica. Es el área donde se identifican mayor número de debilidades con calificación alta e impacto alto con un total de tres: Aplicación de tecnologías informáticas, Capacidad de innovación, Habilidad técnica. Las fortalezas más relevantes las constituyen Intensidad de mano de obra en el producto y la Efectividad de la servucción.

A manera de resumen, se presenta el cuadro trece, que muestra las principales debilidades y fortalezas asociadas a cada uno de los perfiles de la empresa.

Cuadro 13. Resumen de los perfiles de capacidad interna de la empresa.

	Fortaleza	Debilidad
Perfil de capacidad directiva	flexibilidad de la estructura organizacional comunicación y control gerencial capacidad para enfrentar a la competencia	Ausencia de sistemas de control eficaces.
Perfil de capacidad competitiva	Concentración de consumidores, bajos costos de servucción, lealtad y satisfacción del cliente	Portafolio de productos y la participación en el mercado
Perfil de capacidad financiera	Acceso a capital cuando lo requiere y la rentabilidad, retorno de la inversión	Liquidez, disponibilidad de fondos internos grado de utilización de capacidad de endeudamiento.

Perfil de capacidad tecnológica	Intensidad de mano de obra en el producto y la efectividad de la servucción.	Aplicación de tecnologías informáticas, capacidad de innovación, habilidad técnica
---------------------------------	--	--

3.7 RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

La OSC se ubica en el sector solidario el cual muestra como principales fortalezas, su naturaleza sustentada en principios y valores, que constituyen alternativas para buscar el desarrollo local y como debilidades el hecho que promueve el control democrático como un principio, pero en la práctica lo que se da es una escasa participación de los asociados⁴⁵. Algunas de las principales instituciones, que se encuentran en el sector salud, han evidenciado una crisis por la falta de controles efectivos que lleva a desvirtuar la naturaleza y el objetivo de las mismas. Las amenazas que resaltan dentro del panorama del sector incluyen los bajos niveles de educación cooperativa para las instituciones de primer y segundo nivel, las recientes alzas de las tasas de interés y el repunte de la inflación luego de un periodo de relativa estabilidad, unida al crecimiento de los índices de inseguridad. Estas amenazas contrastan con oportunidades tales como el aumento del PIB Colombiano y la necesidad de mercado originado en la persistencia de los problemas de acceso al crédito y las exenciones tributarias para organizaciones de carácter solidario. Esta situación se suma a los niveles de penetración de tecnología representada en los niveles de acceso a internet y a equipo de telefonía móvil (teléfonos inteligentes).

Las debilidades de la OSC incluyen áreas fundamentales tales como el mercadeo en razón a su participación en el mercado y a su bajo posicionamiento de marca. A estos antecedentes se suma la baja liquidez de la organización debido a la dependencia de los aportes de los asociados, un portafolio de productos limitado y

⁴⁵ Contraloría Delegada para el Sector Gestión Pública e Instituciones Financieras Dirección de Estudios Sectoriales. Análisis y Estructura de la Economía Solidaria en Colombia y Resultados de la Aplicación del Régimen Tributario Especial. En línea. Disponible en: <http://www.contraloriagen.gov.co/documents/10136/16364875/An%C3%A1lisis+y+estructura+de+la+econom%C3%ADa+solidaria+en+Colombia+y+resultados+de+la+aplicaci%C3%B3n+del+r%C3%A9gimen+tributario+especial.pdf/7c82970a-04b8-49c2-a531-bdd992361f7f>.

baja capacidad de aplicación de tecnologías informáticas, baja capacidad para innovar y la ausencia de una cultura organizacional en pro de la calidad, así como de sistemas de aseguramiento de calidad y control eficaces.

En resumen, la OSC debe fortalecer su participación en el mercado así como su capacidad tecnológica y de innovación para lo cual debe focalizar acciones de ampliación de su portafolio de servicios como medida para hacer atractiva la vinculación de asociados y por tanto el mejoramiento de su liquidez. Para ello, debe aprovechar la lealtad y satisfacción del cliente y su capacidad para enfrentar la competencia, así como su facilidad de acceso a capital y la efectividad de la servucción. En adición, debe monitorear de manera permanente la aparición de nuevas amenazas asociadas a clientes y proveedores, así como las nuevas reglamentaciones que eliminan exenciones tributarias.

4. IDENTIFICACIÓN ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS

En razón a la ausencia de los componentes de planeación normativa, identificado en el diagnóstico estratégico, se toma como punto de partida la formulación de cada uno de estos, de tal forma que se generen los elementos de la estrategia con base a la visión, misión y valores declarados por los actores de la OSC. Este ejercicio es direccionado con un enfoque participativo por parte de la proyectista en conjunto con miembros de la organización.

4.1 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN PRINCIPIOS Y VALORES.

La formulación del marco estratégico de la OSC, se implementa por la proyectista Mery Patiño y el equipo de direccionamiento estratégico por medio de la guía para la formulación adjunta en el anexo B. La formulación de la misión y la visión se desarrolla mediante un ejercicio exhaustivo con miembros de la junta de la OSC, donde la proyectista recolecta las respuestas, las tabula y en una sesión posterior, se llega a un consenso respecto a la misión y visión final. El instrumento usado se muestra dentro de este documento como Anexo B. A continuación, se condensa los elementos definidos, luego del proceso de sistematización de las respuestas a los cuestionarios.

4.1.1 Misión.

¿Quiénes somos?

Una empresa asociativa con responsabilidad social

¿Qué buscamos?

Generar de manera sistemática la eficiencia, el desempeño y la calidad de los asociados.

¿Qué hacemos?

Actividades de educación, organización y desarrollo solidario.

¿Dónde lo hacemos?

En Santander, Bucaramanga, Colombia.

¿Por qué lo hacemos?

Por el fortalecimiento, consolidación de la integración y solidaridad de la organización.

¿Para quién trabajamos?

Para las organizaciones asociadas de manera directa y de manera indirecta para la comunidad.

Como resultado y síntesis de las respuestas a estos interrogantes se declara la misión de la OSC:

Misión Organización Social para la Cooperación

“La Organización Social para la Cooperación se diferencia por ser una empresa asociativa de alta responsabilidad social, especializada en servicios financieros y de asesoría para sus asociados, destinados a mejorar la calidad de las organizaciones asociadas y de la comunidad, así como el mejoramiento de la eficiencia, el desempeño y la calidad, por medio de la educación, organización y desarrollo solidario. La OSC promueve la vinculación de capital humano motivado y capacitado, así como la consolidación de infraestructura y tecnología adecuada y de avanzada, que generan servicios de excelencia”.

4.1.2 Visión

A continuación, se resume la sistematización de las preguntas generadoras de la guía del anexo B.

¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?

Liderazgo, solidez, fortaleza

¿Cómo seremos en el futuro?

Cobertura nacional, generadora de talento y bienestar

¿Qué haremos en el futuro?

Liderar proyectos de alto impacto a nivel regional y nacional

¿Qué actividades se van a realizar?

Alianzas estratégicas, promoción de los asociados, desarrollo de cultura organizacional.

Como resultado y síntesis de las respuestas a estos interrogantes se declara la visión de la OSC:

Visión Organización Social para la Cooperación

“La Organización Social para la Cooperación, se proyecta para el año 2021, como una empresa asociativa con liderazgo, solides, productividad, de espectro nacional; articuladora de organizaciones comprometidas con los valores y principios cooperativos con la capacidad de satisfacer al cliente más allá de sus expectativas a través del desarrollo de alianzas estratégicas, actividades de entrenamiento y capacitación, la promoción de una sólida cultura organizacional y la prestación de servicios de calidad, fundamentada en la participación democrática de sus socios y en los valores y principios cooperativos”.

4.1.3 Principios y valores

Principios

- Membresía abierta y voluntaria
- Control democrático de los miembros

- Educación, formación e información

Valores

- Ayuda mutua,
- Responsabilidad,
- Democracia,
- Igualdad,
- Equidad
- Solidaridad

De manera adicional se identifican elementos adicionales dentro de las formulaciones sugeridas.

4.1.4 Propósito . Ser reconocidos a nivel nacional por la excelencia en servicios de alto valor agregado para nuestros clientes, las organizaciones solidarias de primer nivel.

4.1.5 Soluciones. Servicios para el aseguramiento de la gestión de la calidad, control interno, mejorar el desempeño y la eficiencia administrativa, fiscal, social y financiera.

4.2 MATRIZ DOFA

La formulación de estrategias de negocios u objetivos estratégicos, exige un proceso de síntesis basados en herramientas de análisis previas. Dados el análisis interno y el externo ahora lo importante es identificar la manera en que estos factores se pueden interrelacionar. Esto se desarrolla siguiendo el esquema de cruce de variables internas del PCI con las variables externas del POAM, del cual surgen cuatro tipos de estrategias FO (MAXI MAX), FA (MAXIMINI), DO (MINIMAX) Y DA (MINIMINI) como se muestra en los cuadros catorce y quince.

Con base a los métodos y herramientas usados en el diagnóstico estratégico, se plantean las principales debilidades y fortalezas, así como las oportunidades y amenazas del sector dentro del que se ubica la OSC.

Cuadro 14. Resumen de fortalezas y debilidades

Fortalezas	Debilidades
1.Flexibilidad de la estructura organizacional	1. Ausencia de sistemas de control eficaces, control interno y sistemas de gestión integrados.
2.Comunicación y control gerencial	2.Falta de alineación del portafolio de productos para los asociados, con las tendencias de responsabilidad social empresarial y ambiental
3.Capacidad para enfrentar a la competencia	3.Baja Participación en el mercado
4.Concentración de consumidores debido a la cantidad de cooperativas de primer nivel en Santander	4. Iliquidez debido a la dependencia de las cuotas de los asociados y de ingresos por arriendo de activos.
5.Bajos costos de servucción	5.Disponibilidad de fondos internos
6. Lealtad y satisfacción del cliente debido a la permanencia de los asociados dentro de la organización.	6.Bajo grado de utilización de capacidad de endeudamiento
7.Acceso a capital cuando lo requiere	7.Bajos niveles de aplicación de tecnologías informáticas
8.Rentabilidad, retorno de la inversión	8.Baja Capacidad de innovación de la organización
9.Baja Intensidad de mano de obra en el producto	9. Baja Habilidad técnica del personal.
10. Efectividad de la servucción.	

Cuadro 15. Resumen de oportunidades y amenazas

Oportunidades	Amenazas
1. Crecimiento del producto interno bruto en Colombia y desempeño del desempeño de los actores del sector solidario de primer nivel.	1. Crisis de empresas solidarias de primer nivel en el orden regional y nacional, cooperativas de salud por falta de controles y transparencia.
2.Aumento de la población y aumento por encima del IPC del salario mínimo en Colombia	2.Bajos niveles de educación cooperativa a nivel nacional y regional
3. Posibilidad de generar mecanismos de acceso al crédito por medio de la facilidad de acceso a la tecnología y nivel de penetración de Tics.	3. Deterioro de indicadores económicos, tales como alza de inflación, política fiscal cambiante y repunte del desempleo.
4. Disponibilidad de recursos para programas de capacitación, como respuesta a las necesidades de estrategias de reinserción, generadas por el post conflicto.	4. Aumento de entidades de solidarias de segundo nivel a nivel regional y nacional.

Al observar las debilidades, se identifica que estas se concentran en el área de mercados (participación y portafolio de producto), así como en la cultura organizacional para la gestión de la calidad y la innovación.

De otra parte, resaltan oportunidades tales como el crecimiento del PIB y el aumento del salario mínimo, así como los niveles de penetración de tecnología que generan espacios para el desarrollo de programas de capacitación y fortalecimiento del portafolio de productos.

Con base a este análisis se formula acciones con potencial de implementación dentro de la OSC.

Cuadro 16. Matriz DOFA

Acciones DO	Acciones DA
(D8-O4) Ampliación del portafolio de productos mediante el desarrollo de programas de capacitación para el mejoramiento de la capacidad de innovación	(D1-A1) Implantar programas para la implementación de sistemas de control interno y transparencia dirigidos a los asociados.
(D3-O1) Ejecución de alianzas con actores del sector solidario para referenciar a la OSC como una organización de segundo nivel líder en servicio a sus asociados.	(D2-A2). Establecer grupos de trabajo con actores de Universidad-Empresa- Estado, para promover políticas fiscales estables para las instituciones del sector solidario.
(D4-O3) Formulación de programas para crear e incorporar a la OSC, organizaciones solidarias que promuevan la cultura cooperativa y aumenten la calidad de mecanismos de acceso al crédito.	(D2-A3) Desarrollar programas para la promoción del emprendimiento social como apoyo al desarrollo de la responsabilidad social empresarial dentro de los asociados.
Acciones FO	Acciones FA
(F6-O3-O4) Formular una estrategia para la captación de recursos del postconflicto y su ejecución por medio de los asociados en programas para mejorar mecanismos de acceso al crédito basados en TIC.	(F3-F6-A4) Desarrollar un programa para la generación de modelos de asociación en conjunto con los clientes de la OSC para enfrentar la competencia.
(F3-O1) Desarrollo de productos a medida para la captación de organizaciones solidarias de primer nivel de alto desempeño.	(F7-A4) Formular un programa de monitoreo del entorno para generar alertas sobre tendencias relacionadas con clientes y competidores

4.3 ANÁLISIS DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA DE LA OSC

Con el fin de enfocar la selección de estrategias a implementar dentro de la OSC se lleva a cabo un análisis de la posición estratégica de la compañía. Dentro del capítulo tres de este libro, se formula el PCI y el POAM, basados en la estimación de su potencial impacto en el desarrollo de la organización. Ahora, con base a esa misma estructura se asignan valores a cada uno de estos factores con el fin de estimar la ubicación de la OSC dentro de alguno de los nueve cuadrantes de la Matriz Interna Externa. (Ver anexo C). Como resultado de la aplicación de este procedimiento, se estiman unas valoraciones así: PCI= 2.1 y POAM: 2.6. Derivado de estas estimaciones se puede ubicar a la OSC dentro del cuadrante número cinco, cuya orientación sugerida consiste en Conservar y Mantener y las estrategias se enfocan hacia la penetración de mercados y desarrollo de producto.

Tomando como base los cuatro pilares denominados Fortaleza Financiera, Ventaja Competitiva, Estabilidad del Ambiente y Fuerzas de la Industria, se construye la valoración dentro de la herramienta denominada, Matriz de la Posición estratégica y Evaluación de la Acción. Para esta matriz se realizan ponderaciones para cada uno de los factores descritos dentro del cuadro diecisiete (ponderaciones entre cero y cuatro, de acuerdo a la ubicación de cada uno de los pilares en los cuadrantes de la matriz)

Como resultado se identifica para la OSC una posición dentro del cuadrante Competitivo. Para esta posición el enfoca de las estrategias se orienta hacia la integración, penetración de mercado, desarrollo de productos y alianzas estratégicas.

Cuadro 17. Ponderaciones Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción.

<i>POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA</i>	CALIFICACIÓN
FORTALEZAS FINANCIERAS	
RENTABILIDAD	3
LIQUIDEZ	-1
CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO	2
PROMEDIO	1,333
VENTAJA COMPETITIVA	
CALIDAD	-2
CLIENTE-SERVICIO	-1
PRODUCTO	-2
PROMEDIO	-1,667
<i>POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA</i>	
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	
NORMATIVIDAD	-4
CAMBIOS TECNOLÓGICOS	1
CRECIMIENTO DEL MERCADO	-3
PROMEDIO	-2,000
FUERZAS DE LA INDUSTRIA	
CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN PROVEE.	1
CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN CLIENTES	4
NIVEL DE COMPETENCIA	1
PRODUCTOS SUSTITUTOS	2
BARRERAS DE ENTRADA	2
PROMEDIO	3,333
Eje X (resultado de VC + FI)=	1,667
Eje Y (resultado de FF+EA)=	-0,667

De manera adicional se analiza la OSC con base a la herramienta denominada Matriz de Estrategia Principal, MEP, tomando como los criterios de Crecimiento del Mercado (Alto o Bajo) y la Posición Competitiva (Fuerte o Débil), como se muestra en la figura tres. El resultado de este análisis, ubica la OSC en el cuadrante 1. (Ver figura 3)

Figura 3. MEP de la OSC



La OSC se encuentra en un Mercado Financiero sólido y creciente, tanto en referencia a instituciones de primer como de segundo nivel. De otra parte, la OSC se encuentra en una posición competitiva débil si se compara con instituciones similares, tales como CONFECOOP, que agremian cooperativas, principalmente en el occidente y centro del país.

Como conclusión del análisis de la posición estratégica de la OSC, se identifica tipos de estrategias pertinentes para el estado actual de la entidad: penetración de mercados, desarrollo de producto, alianzas estratégicas. La orientación de la OSC es hacia conservar y mantener. Con base a este enfoque, la organización proyecta crecer de acuerdo a las metas planteadas.

5. FORMULAR ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y FUNCIONALES PARA LA ORGANIZACIÓN SOCIAL PARA LA COOPERACIÓN OSC

La propuesta estratégica de la OSC se formula con base a los análisis implementados en los capítulos dos, tres y cuatro, así como mediante la proyección de la visión de la organización y los valores y principios relacionados con su filosofía solidaria. Esta propuesta incluye el desarrollo de mercado pensando en nuevas áreas geográficas, el desarrollo de servicios para el fortalecimiento de su portafolio hacia los asociados, así como la vinculación de nuevos asociados.

Se plantean seis estrategias, que se plasman dentro del mapa estratégico de la OSC (Cuadro 18)

Cuadro 18. Mapa Estratégico de la OSC.

ENFOQUE	ESTRATEGIA	META	PRESUPUESTO	INICIO	FIN
Desarrollo de mercado	(D4-O3) Formulación de programas para crear e incorporar a la OSC, organizaciones solidarias que promuevan la cultura cooperativa y aumenten la calidad de mecanismos de acceso al crédito.	Consolidar un segmento no bancarizado por año durante tres años.	\$ 29.708.500	may-16	may-17
	(F6-O3-O4) Formular una estrategia para la captación de recursos del postconflicto y su ejecución por medio de los asociados en programas para mejorar mecanismos de acceso al crédito basados en TIC.	Una táctica de mejoramiento de acceso al crédito implementada	\$ 29.708.500	jun-16	jun-17
Desarrollo de producto	(D1-A1) Implantar programas para la implementación de sistemas de control interno y transparencia dirigidos a los asociados.	Documentar los sistema de gestión y de control interno	\$ 15.844.533	abr-16	dic-17
	(D2-A3) Desarrollar programas para la promoción del emprendimiento social como como apoyo al desarrollo de la responsabilidad social empresarial dentro de los asociados.	Ejecutar un proyecto piloto asociado al emprendimiento social	\$ 43.572.466	jul-16	jul-17
	(D8-O4) Ampliación del portafolio de productos mediante el desarrollo de programas de capacitación para el mejoramiento de la capacidad de innovación	Un programa de capacitación en innovación implementado	\$ 39.611.333	jul-16	jul-17
	(F3-O1) Desarrollo de productos a medida para la captación de organizaciones solidarias de primer nivel de alto desempeño.	Tres organizaciones incorporadas	\$ 39.611.333	jul-16	jul-17

6. DEFINIR LAS ESTRATEGIAS DE FORTALECIMIENTO Y EL SISTEMA DE MONITOREO Y CONTROL DEL CUMPLIMIENTO DE ESAS ESTRATEGIAS BASADOS EN LA METODOLOGÍA CUADRO DE MANDO INTEGRAL LA ORGANIZACIÓN SOCIAL PARA LA COOPERACIÓN OSC

Para la formulación de vectores estratégicos basados en la metodología de tablero de comando, se sigue las fases planteadas por José Ramón Gallardo orientado hacia el logro de dos factores de éxito identificados por Kaplan y Norton, en la formulación del Cuadro de Mando, a saber, foco y alineamiento estratégico. Las cinco fases del proceso se muestran en el gráfico 6.

Grafica 12. Proceso de diseño del Cuadro de Mando



A continuación, se desarrolla cada una de ellas.

6.1 DECLARACIÓN DE ESTADO FINAL

Se trata de ubicar los objetivos agrupados por las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando, indicando las metas esperadas si las iniciativas tuvieran éxito. Los objetivos de referencia son los desarrollados dentro del ejercicio de planeación estratégica, del apartado anterior los cuales a continuación son ubicados dentro de las cuatro perspectivas.

6.1.1 Perspectiva financiera. Dentro de esta perspectiva, se diferencian dos grandes temas: productividad y crecimiento y diversificación de ingresos. Para el caso de la OSC, dentro del tema de crecimiento, se ubica el objetivo: Desarrollo de productos a medida para la captación de organizaciones solidarias de primer nivel de alto desempeño y Formular una estrategia para la captación de recursos del postconflicto y su ejecución por medio de los asociados en programas para mejorar mecanismos de acceso al crédito basados en TIC.

6.1.2 Perspectiva del cliente. El enfoque de esta perspectiva se orienta hacia mantener la lealtad del cliente, incrementar participación en el mercado y mejorar los niveles de servicio. Para el caso de la OSC, los objetivos asociados son Implantar programas para la implementación de sistemas de control interno y transparencia dirigidos a los asociados y Desarrollar programas para la promoción del emprendimiento social como apoyo al desarrollo de la responsabilidad social empresarial dentro de los asociados.

6.1.3 Perspectiva de procesos internos. Los cuatro grandes temas derivados del modelo de Porter, se compone de cuatro grandes temas: administración de operaciones, administración de clientes, innovación y regulatorio social. A nivel de innovación, Ampliación del portafolio de productos mediante el desarrollo de programas de capacitación para el mejoramiento de la capacidad de innovación y Formulación de programas para crear e incorporar a la OSC, organizaciones

solidarias que promuevan la cultura cooperativa y aumenten la calidad de mecanismos de acceso al crédito.

6.1.4 Aprendizaje y crecimiento. Debido a que la cultura organizacional como uno de los grandes factores de la empresa actual debe ser tratada con sumo cuidado pues los activos intangibles son la fuente primaria de valor de las organizaciones modernas. Los grandes temas dentro de esta perspectiva se denominan Capital humano, capital de información y capital organizacional. Los objetivos asociados a estos temas son: desarrollar la cultura de calidad y control interno dentro del personal de la OSC y sus asociados (capital organizacional)

Como herramienta para el desarrollo estructurado de los vectores estratégicos, se recomienda realizar un ejercicio práctico y visual denominado declaración de estado final. Esta herramienta permite plantear de manera directa, visual y didáctica, una formulación en torno a los resultados que visualiza la organización.

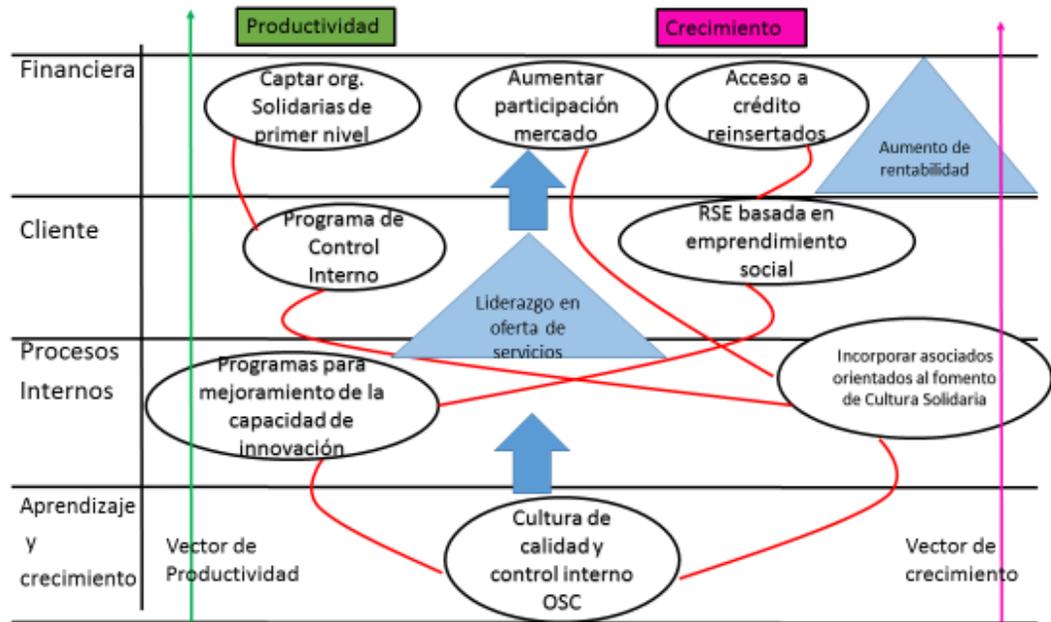
Para la OSC, la declaración de estado final se presenta la gráfica 7.

De manera adicional, se construye el mapa de temas estratégicos identificando dos vectores dentro del planteamiento estratégico de la OSC, un vector de productividad y un vector de crecimiento, cada uno asociado a tres temas de vital importancia para la organización. Este mapa se muestra en la figura 7.

Grafica 13. Declaración de estado final de la OSC



Figura 4. Mapa de Vectores estratégicos de la OSC



Como una herramienta para monitorear la implementación del planteamiento estratégico de la OSC, se formula el cuadro de indicadores que se muestra dentro del cuadro diecinueve. Aunque los indicadores obedecen a los vectores, estos se plantean dentro de las cuatro perspectivas que formula la metodología del cuadro de mando.

Cuadro 19. Cuadro de Indicadores OSC-

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Meta Año 1 (2016)	Meta Año 2 (2017)
Financiera	Desarrollo de productos a medida para la captación de organizaciones solidarias de primer nivel de alto desempeño.	Número de asociados captados (# de propuestas desarrolladas/ # de propuestas aceptadas)	1 100%	2 100%
Financiera	Formular una estrategia para la captación de recursos del postconflicto y su ejecución por medio de los asociados en programas para mejorar mecanismos de acceso al crédito basados en TIC.	Propuestas de mecanismos de acceso al crédito financiada y ejecutada		1
Clientes	Implantar programas para la implementación de sistemas de control interno y transparencia dirigidos a los asociados.	Proyecto piloto formulado Proyecto piloto implementado	1	1
Clientes	Desarrollar programas para la promoción del emprendimiento social como apoyo al desarrollo de la responsabilidad social empresarial dentro de los asociados.	# de aplicaciones diseñadas # de aplicaciones implementadas	1	1
Procesos Internos	Ampliación del portafolio de productos mediante el desarrollo de programas de capacitación para el mejoramiento de la capacidad de innovación	Diseño del programa de implementación de mejores prácticas para socios de la OSC # de prácticas implementadas en la OSC y asociados	1	10
Procesos Internos	Formulación de programas para crear e incorporar a la OSC, organizaciones solidarias que promuevan la cultura cooperativa y aumenten la calidad de mecanismos de acceso al crédito.	Número de organizaciones creadas. Número de organizaciones incorporadas	1	1

Los indicadores planteados en el cuadro diecinueve, representan un reto para la OSC tanto en su ejecución como en su seguimiento. Debido a que la organización no realiza un monitoreo de estos u otros indicadores, no existe una línea base de comparación para la mayoría de los indicadores.

6.4 RESUMEN DE PROGRESO

Las acciones implementadas hasta la fecha incluyen:

Formulación del direccionamiento estratégico: este se terminó en un 100%. El nivel de apropiación inicial es de cero por ciento por su naturaleza novel, al inicio del 2016. A la fecha se han realizado dos socializaciones donde dos de los ocho miembros del equipo han apropiado por lo menos, misión, visión y principios, cifra que equivale a un 25% de apropiación a la fecha.

Para el desarrollo de la cultura de calidad y control interno, se ha iniciado el proceso de exploración de la oportunidad de vincular estudiantes de programas de Tecnología en Gestión Industrial de la UDES en calidad de proyectista para el desarrollo de actividades socialización de conceptos de calidad y levantamiento de documentación. El o la estudiante seleccionado estará bajo la tutoría de la docente Diana Aponte adscrita a ese programa.

Para la identificación de prácticas se implementa la estrategia de tomar como referentes las empresas ganadoras de los premios a la calidad dentro de sectores afines. En ese orden de ideas se implementa un análisis de las prácticas de dos organizaciones ganadoras de premios en los años 2011 y 2014, a saber, COOMEVA y Fundación Coomeva, que arroja como resultado cinco prácticas identificadas dentro de las áreas de creación de redes, promoción de la cultura de calidad, desarrollo de programas de autocuidado y medicina del trabajo y el programa de cultura ambiental basado en cero papel.

El programa de responsabilidad social basado en emprendimiento social, se encuentra en etapa de piloto y será probado dentro del sector de comerciantes informales del Paseo de Comercio de la ciudad de Bucaramanga en razón a la identificación por parte de la secretaría de desarrollo social de Bucaramanga de la necesidad de promover este tipo de iniciativas entre este grupo debido a su vulnerabilidad. Para este efecto, se ha contactado a un líder del sector, Héctor Ramírez Gonzales, quien tiene más de veinte años realizando actividades en el paseo del comercio.

Para la identificación de fuentes para financiación de proyectos en Santander, se ha identificado como fuentes principales a nivel internacional la Unión Europea (445 millones de euros) y el DAD (Alemania). En Colombia se ha identificado la Financiera para el Desarrollo Territorial, FINDETER, Financiera para el Desarrollo Nacional y FINAGRO, esta última especializada en proyectos de tipo agropecuario.

7. CONCLUSIONES

El diagnóstico estratégico de la Organización Social para la Cooperación OSC muestra el potencial de variables macroeconómicas a nivel externo, así como una serie de amenazas asociadas al cambio de las reglas del juego en el área fiscal y tributaria para organizaciones del sector. También se identifica el crecimiento de la competencia con la consolidación de entidades de segundo nivel que lideran procesos asociativos en el occidente y centro del país.

A nivel interno la OSC muestra debilidades en su portafolio de productos y en su cultura de calidad. Esto unido a los problemas de transparencia de las principales empresas que asocia la OSC, tales como las EPS, muestra la necesidad del desarrollo de estrategias que contemplen la transformación de la OSC y de sus asociados hacia los sistemas de gestión de temas estratégicos tales como calidad, control interno e innovación.

Las alternativas estratégicas identificadas para la implementación de planes de acción de la Organización Social para la Cooperación OSC, se centran en conservar y mantener la posición de la misma, por medio del cumplimiento de las metas diseñadas para la organización. Estas alternativas se enfocan principalmente al desarrollo de mercado y desarrollo de servicio.

La definición de las estrategias, el sistema de monitoreo y control del cumplimiento de esas estrategias por medio del diseño de vectores estratégicos de productividad y crecimiento para la OSC, así como la asignación del 1% de los ingresos de la Organización para la puesta en marcha y ejecución de las estrategias y el plan, muestran un compromiso para el desarrollo de las iniciativas planteadas en este proyecto así como una apuesta por la promoción de la organización bajo un nuevo paradigma estratégico y de acción.

BIBLIOGRAFÍA

ALAYÓN Luis. El mundo en perspectiva. [blog]. Blogs Portafolio. Disponible en: <http://www.portafolio.co/opinion/blogs/el-mundo-perspectiva/hay-que-crearle-colombia-el-2014>.

ANGARITA VILLAMIZAR, Leandro Jesus. Direccionamiento estratégico de Meccon S.A. bajo la herramienta Balanced Score Card [en línea]. Maestría en Gerencia de Negocios – MBA. Bucaramanga. Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ingenierías Físicomecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, 2014. Disponible en: <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2014/153872.pdf>

ASOBANCARIA. Grado de Concentración de Captaciones - Semana Económica. [sitio web]. Disponible en: http://www.asobancaria.com/portal/page/portal/Asobancaria/publicaciones/economica_financiera/semana_economica/2014

BANCO DE LA REPÚBLICA. Boletín de indicadores económicos, 7 de septiembre de 2015 [sitio web]. Bogotá. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>

BANCO DE LA REPÚBLICA. Producto Interno Bruto (PIB) [sitio web]. Bogotá. Banco Central de Colombia. Disponible en: <http://www.banrep.org/es/pib>

BANCO DE LA REPÚBLICA. Tasas de interés [sitio web]. Bogotá. Banco Central de Colombia. Disponible en: <http://banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-tasa-inter-s>

BANCO MUNDIAL. Tasa de incidencia de la pobreza, sobre la base de la línea de pobreza nacional (% de la población). [sitio web]. Disponible en:

<http://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.NAHC/countries/CO?display=graph>

COLOMBIA. MINISTERIO DE TRABAJO. ABC del salario mínimo [sitio web]. Bogotá: Mintrabajo. Disponible en: <http://www.mintrabajo.gov.co/empleo/abece-del-salario-minimo.html>

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA [sitio web]. Bogotá. DANE. Indicadores económicos. Disponible en: http://cubindices.dane.gov.co:8084/Dane/intermedio_dinamicos.jsp

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA [sitio web]. Bogotá. DANE. Producto Interno Bruto (PIB). Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/faqs/faq_pib.pdf

EL TIEMPO. Economía y Negocios. Los bendecidos y los sacrificados por la reforma tributaria. [en línea]. En: El Tiempo. Bogotá, Diciembre 15 de 2014. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/congreso-aprobo-la-reforma-tributaria/14980956>

LA TARDE. El peso colombiano en caída [en línea]. En: La Tarde. Agosto 16 de 2015. Disponible en: <http://www.latarde.com/noticias/economica/155896-el-peso-colombiano-en-caida>

MURCIA PABÓN, Andrés. Borradores de Economía. Determinantes del acceso al crédito de los hogares colombianos 2007. No. 449 [en línea]. En: Banco de la República. Bogotá. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra449.pdf>

OCHOA DÍAZ, Héctor y MARTÍNEZ MONTEALEGRE, Ángela. El comportamiento de la inflación en Colombia durante el período 1955-2004. En: Estudios Gerenciales [en línea]. Santiago de Cali: Departamento de Economía, Universidad ICESI, abril-junio de 2005, nro. 95, 75-94. Disponible en:

http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/163/html

PERALTA QUEVEDO, Sandra y HERRERA NIÑO, Leydi. Estudio prospectivo estratégico para el sector solidario en el departamento del Meta hacia el año 2022 [en línea]. Universidad Nacional Abierta y a Distancia “UNAD”. Escuela de Ciencias Administrativas, Contables Económicas y Negocios, 2012. Disponible en: <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/1209>

PORTAFOLIO. Gobierno y analistas moderan proyección económica para 2015 [en línea]. En: Portafolio. Noviembre 14 de 2014. Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/las-proyecciones-economicas-colombia-el-2015>

QUINTERO CUELLO, Diana; LA HUERTA PERCIPIANO, Yilberto y MORENO ACOSTA, Johanna. Un índice de criminalidad para Colombia. En: Criminalidad [en línea]. Estudios Estadísticos Ministerio de Defensa Nacional, marzo-abril 2008, Volumen 50, Número 1, pp. 37-58. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/crim/v50n1/v50n1a03.pdf>

RIVERA, Adriana. Régimen tributario Especial Sector Cooperativo Colombiano. 1995-2005. En: DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES [sitio web]. Bogotá. DIAN. Oficina de Estudios Económicos. Disponible en: http://www.dian.gov.co/descargas/servicios/OEEDocumentos/Cuadernos/Regimen_Tributario_Cooperativo.pdf

VERDUGO, Germán. ¿Qué crecimiento económico real traería la paz? [en línea]. En: El Espectador. Bogotá, Junio 14 de 2014. Disponible en: <http://www.elespectador.com/noticias/paz/crecimiento-economico-real-traeria-paz-articulo-498130>

ANEXOS

ANEXO A. Estado de Resultados año 2014 A 2012

NOMBRE	SALDO AUXILIAR	SALDO SUBCUEN	SALDO CUENTA	SALDO GRUPO
TOTAL INGRESOS				1.800.515.133,90
OPERACIONES			1.798.651.172,00	
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS EMPRESARIALES Y DE ALQU		995.651.172,00		
ARRENDAMIENTO DE BIENES INMUEBLES	995.651.172,00			
ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES		803.000.000,00		
CUOTA DE ADMINISTRACION Y SOSTENIMIENTO	803.000.000,00			
NO OPERACIONALES			1.863.961,90	
FINANCIEROS		334.914,00		
INTERESES VARIOS	334.914,00			
RECUPERACIONES		422.100,00		
REINTEGRO DE OTROS COSTOS Y GASTOS	422.100,00			
DIVERSOS		1.106.947,90		
APROVECHAMIENTOS	1.101.159,00			
AJUSTE AL PESO	5.788,90			
TOTAL GASTOS				1.624.290.098,25
GASTOS DE ADMINISTRACION			1.485.094.353,33	
GASTOS GENERALES		1.021.343.868,74		
PROVISIONES		91.000.000,00		
OTRAS PROVISIONES	91.000.000,00			
DEPRECIACIONES		131.160.098,00		
EDIFICACIONES	131.160.098,00			
GASTOS DE VENTAS			70.388,00	
DIVERSOS		70.388,00		
OTROS	70.388,00			
GASTOS NO OPERACIONALES			139.125.356,92	
COSTO DE VENTAS O PRESTACION DE SER				85.458.707,00
UTILIDAD DEL EJERCICIO				90.766.328,65

NOMBRE	SALDO AUXILIAR	SALDO SUBCUENT	SALDO CUENTA	SALDO GRUPO
TOTAL INGRESOS				2.055.401.994,44
OPERACIONES			1.817.855.172,00	
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS EMPRESARIALES Y DE ALQU		1.004.855.172,00		
ARRENDAMIENTO DE BIENES INMUEBLES	1.004.855.172,00			
ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES		813.000.000,00		
CUOTA DE ADMINISTRACION Y SOSTENIMIENTO	813.000.000,00			
NO OPERACIONALES			237.546.822,44	
TOTAL GASTOS				1.356.535.689,24
GASTOS DE ADMINISTRACION			1.230.599.753,21	
GASTOS DE PERSONAL		247.439.542,00		
GASTOS GENERALES		746.159.028,21		
PROVISIONES		111.000.000,00		
OTRAS PROVISIONES	111.000.000,00			
DEPRECIACIONES		126.001.183,00		
EDIFICACIONES	126.001.183,00			
GASTOS NO OPERACIONALES			125.935.936,03	
GASTOS FINANCIEROS		125.667.808,21		
GASTOS BANCARIOS	2.115.609,53			
COMISIONES	1.912.909,59			
INTERESES	99.146.057,09			
IMPUESTO 4 X 1000	9.583.884,00			
OTROS	12.909.348,00			
GASTOS EXTRAORDINARIOS		268.127,82		
IMPUESTOS ASUMIDOS	268.127,82			
COSTO DE VENTAS O PRESTACION DE SER				430.798.690,00
COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACION DE SERVICIOS			430.798.690,00	
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNITARIOS SOCIA		430.798.690,00		
SERVICIOS DE ASISTENCIA TECNICA GENERAL	78.458.155,00			
GENERAL	278.636.211,00			
SERVICIOS VARIOS	34.970.535,00			
ACTIVIDADES CONEXAS	38.733.789,00			
UTILIDAD DEL EJERCICIO				268.067.615,20

NOMBRE	SALDO AUXILIAR	SALDO SUBCUEN	SALDO CUENTA	SALDO GRUPO
TOTAL INGRESOS				2.064.290.532,03
OPERACIONES			2.062.610.910,00	
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS			176.610.910,00	
ARRENDAMIENTO DE BIENES INMUEBLES	176.610.910,00			
ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES		1.886.000.000,00		
CUOTA DE ADMINISTRACION Y SOSTENIMIENTO	1.886.000.000,00			
NO OPERACIONALES			1.679.622,03	
FINANCIEROS		1.189.050,00		
INTERESES VARIOS	1.189.050,00			
DIVERSOS		490.572,03		
APROVECHAMIENTOS	490.306,90			
AJUSTE AL PESO	265,13			
TOTAL GASTOS				1.446.370.791,67
GASTOS NO OPERACIONALES			35.620.466,90	
GASTOS FINANCIEROS		34.293.728,90		
COMISIONES	1.557.228,90			
INTERESES	9.834.000,00			
IMPUESTO 4 X 1000	14.993.101,00			
OTROS	7.909.399,00			
GASTOS EXTRAORDINARIOS		786.000,00		
IMPUESTOS ASUMIDOS	786.000,00			
GASTOS DIVERSOS		540.738,00		
OTROS	540.738,00			
COSTO DE VENTAS O PRESTACION DE SER				539.107.893,00
COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACION DE SERVICIOS			539.107.893,00	
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNITARIOS			539.107.893,00	
ASESORIAS EN GENERAL	43.395.793,00			
SERVICIOS VARIOS	435.712.100,00			
ACTIVIDADES CONEXAS	60.000.000,00			
UTILIDAD DEL EJERCICIO				78.811.847,36