

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO DE LA PROVINCIA DE VÉLEZ COOPSERVIVELEZ
PRÁCTICA EMPRESARIAL

ELKIN JAVIER ROMERO SUAREZ

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2023

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
DE LA PROVINCIA DE VÉLEZ COOPSERVIVELEZ
PRÁCTICA EMPRESARIAL

ELKIN JAVIER ROMERO SUAREZ

Trabajo de grado para optar al título de Profesional en Gestión Empresarial

DIRECTOR: MARÍA EUGENIA MARÍN ANGULO
Magíster en Procesos de Dirección Empresarial

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2023

DEDICATORIA

Con todo mi amor y gratitud, dedico este proyecto a mi esposa Erika Viviana Ariza , mi fuerza y ancla en la vida. su apoyo inquebrantable y su presencia constante han sido el motor que me impulsa a perseguir mis sueños y enfrentar los desafíos con valentía.

En este emocionante proceso, también quiero dedicar cada logro y cada paso hacia adelante a mi amada madre, Marlene Suárez. Su presencia amorosa y su apoyo incondicional han sido fundamentales en mi vida y en el desarrollo de este proyecto.

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a la fundación Aurelio Llano por la invaluable oportunidad que me han brindado al permitirme iniciar mis estudios profesionales en la Universidad Industrial de Santander. Su apoyo ha sido un pilar fundamental en mi vida y en el cumplimiento de mis aspiraciones académicas.

También quiero agradecer a mi gran amiga Jenifer Sánchez quien supo brindar la palabra precisa en el momento adecuado, gracias a su influencia positiva y su ejemplo, he podido encontrar el camino correcto hacia la educación y la formación profesional que tanto anhelaba.

Agradezco muy efusivamente a mi profesora María Eugenia Marín Angulo por su guía, apoyo orientación y confianza a lo largo de mi trayecto académico. Su influencia en mi formación ha sido verdaderamente significativa y Gracias a ella, he adquirido habilidades y conocimientos que me han preparado para enfrentar el futuro con confianza.

Un especial agradecimiento a Luis Hernando Diaz, Amigo, y compañero de trabajo, quien me permitió desarrollar y aplicar mis conocimientos en la gran empresa que gerencia. Su liderazgo inspirador ha sido una fuente de motivación y aprendizaje constante para mí. Cada día a su lado ha sido una oportunidad para crecer, aprender y superarme.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	15
1. ASPECTOS GENERALES	16
2. AUDITORÍA O EVALUACIÓN EXTERNA	18
2.1 FACTOR ECONÓMICO	18
2.1.1. PIB.....	19
2.1.2 Inflación.....	20
2.1.3 Tasas de interés de política monetaria.....	21
2.1.4 Tasas de interés activas y pasivas de entidades vigiladas por las Super Intendencia financiera y la Super Intendencia de Economía Solidaria	21
2.1.4.1 Tasas de interés activas y pasivas de entidades vigiladas por la Super Intendencia Financiera.....	22
2.1.4.2 Tasas de interés activas y pasivas de entidades vigiladas por la Super Intendencia de Economía Solidaria	23
2.1.5. Comportamiento del mercado financiero en Colombia.....	23
2.2 FACTOR COMPETITIVO	25
2.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores	26
2.2.2 Poder de negociación de los proveedores	26
2.2.3 Poder de negociación de los comprador	26
2.2.4 Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos.....	27
2.2.5 Rivalidad entre competidores	27
2.2.6 Matriz de perfil competitivo MPC.....	27
2.3. FACTORES SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICAS Y AMBIENTALES ..	30

2.3.1 Factor social.....	30
2.3.1.1 Desempleo	30
2.3.1.2 Educación básica y media.....	30
2.3.1.3 Migración Venezolana	32
2.3.1.4 Corrupción.....	33
2.3.2 Factor cultural.....	34
2.3.3 Factor demográfico	35
2.3.4 Factor ambiental.....	36
2.4 FACTOR POLÍTICO, GUBERNAMENTAL Y LEGAL.....	37
2.4.1 Factor político.....	37
2.4.1.1 Reforma tributaria.....	37
2.4.1.2 Gravamen a los movimientos financieros – GMF.....	37
2.4.1.3 Circular básica contable y financiera.....	38
2.4.1.4 Política pública para el desarrollo de la economía solidaria	38
2.4.2 Factor legal.....	39
2.4.2.1 Ley 79 de 1988.....	39
2.4.2.2 Ley 454 de 1998.....	39
2.4.2.3 Ley 1955 de 2019.....	40
2.4.2.4 Decreto 704 de 2019	40
2.5 FACTOR TECNOLÓGICO	41
2.5.1 Acceso a la tecnología	41
2.5.2 Data science.....	41
2.5.3 Ciberseguridad	42
2.6 MATRIZ DEL PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES (POAM).....	42

2.6.1 Análisis de la Matriz POAM	45
3. AUDITORÍA O EVALUACIÓN INTERNA	46
3.1 AUDITORÍA GERENCIAL	46
3.1.1 Planificación	46
3.1.2 Organización	47
3.1.3 objeto social	47
3.1.4 Dirección	48
3.1.5 control.....	48
3.2 AUDITORÍA DE MERCADOS	49
3.2.1 Estructura del área comercial.....	49
3.2.2 Análisis de los Asociados	50
3.2.3 Colocación de recursos	52
3.2.4 Captación de recursos.....	52
3.2.5 Canales de distribución	53
3.2.6 Publicidad y promoción	54
3.2.7 Participación en el mercado	55
3.3. AUDITORÍA FINANCIERA	55
3.3.1 Estados financieros	56
3.3.2 Principales indicadores liquidez	57
3.4 AUDITORÍA DEL SERVICIO.....	58
3.4.1 Vinculación	59
3.4.1 Proceso de prestación del servicio de Captación.....	60
3.4.1.1 Ahorro a la vista	61
3.4.1.2 Ahorro contractual	62

3.4.1.3 Certificados de Depósito de Ahorro a Término C.D.A.T.....	63
3.4.2 Colocación de crédito	64
3.5 AUDITORÍA DE TALENTO HUMANO.....	65
3.5.1 Condiciones del puesto de trabajo	67
3.5.2 Horarios de trabajo y remuneración	68
3.5.3 Integración y esparcimiento.....	69
3.5.4 Capacitaciones y carga laboral	69
3.6 MATRIZ DEL PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (P.C.I).....	70
3.6.1 Elaboración de la Matriz P.C.I.	70
3.6.1 Calificación de la Matriz P.C.I.....	72
4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	74
4.1 MISIÓN.....	74
4.1.1 Misión de COOPSERVIVELEZ	74
4.2. VISIÓN	74
4.2.1. Visión de COOPSERVIVELEZ.....	75
4.3. VALORES CORPORATIVOS.....	75
4.3.1 Valores corporativos COOPSERVIVELEZ.	75
4.4. ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	75
4.4.1 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (P.E.E.A).....	76
4.4.2 Matriz Debilidades – Oportunidades – Fortalezas – Amenazas DOFA	79
4.4.3 Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica M.C.P.E	83
5. OPCIONES ESTRATÉGICAS.....	87
5.1 OPCIONES ESTRATÉGICAS.....	87
5.2 OBJETIVOS	88

5.2.1	Objetivos de Penetración de mercados.....	88
5.2.2	Objetivos de alianzas estratégicas.....	88
5.2.3	Objetivos de desarrollo de productos.....	89
5.2.4	Objetivos de Fortalecimiento Interno.....	89
5.3	METAS.....	90
5.3.1	Metas de Penetración en el mercado.....	90
5.3.2	Metas de Alianzas Estratégicas.....	90
5.3.3	Metas de desarrollo de productos.....	91
5.3.4	Metas de Fortalecimiento interno.....	91
5.4	POLÍTICAS.....	92
5.5	PLAN DE ACCIÓN.....	93
5.6.	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN.....	98
5.6.1	Indicadores internos.....	98
5.6.2	Indicador de productividad.....	98
5.6.3	Indicador de participación en el mercado.....	99
5.6.4	Indicadores de ventas.....	99
5.6.5	indicadores financieros.....	99
6.	CONCLUSIONES.....	101
7.	RECOMENDACIONES.....	103
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	104
	ANEXOS.....	112

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Tasas pasivas de entidades vigiladas por la SFC.....	22
Tabla 2 Tasas activas de entidades vigiladas por la SFC.	22
Tabla 3 Tasas activas y pasivas de entidades vigiladas por la SUPERSOLIDARIA	23
Tabla 4 Matriz de perfil competitivo MPC.....	28
Tabla 5 Analfabetismo en Vélez Santander	31
Tabla 6 Matriz del perfil de amenazas y oportunidades (POAM)	43
Tabla 7 Segmentación por rango de edades de COOPSERVIVELEZ	51
Tabla 8 Fórmula concentración de depósitos.....	51
Tabla 9 Fórmula concentración de depósitos.....	51
Tabla 10 Distribución de asociados por oficinas	53
Tabla 11 Evolución de las principales cifras de los estados financieros	56
Tabla 12 Principales indicadores económicos.....	57
Tabla 13 Matriz P.C.I.....	71
Tabla 14 Calificación de la Matriz P.C.I.....	73
Tabla 15 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (P.E.E.A).....	77
Tabla 16 Matriz Debilidades – Oportunidades – Fortalezas – Amenazas DOFA	81
Tabla 17 Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica M.P.E.C	85
Tabla 18 Proyecto estratégico organizados y fortalecidos.	94
Tabla 19 Proyecto Estratégico Marketing Mix	95
Tabla 20 Fortalecimiento con aliados estratégicos.....	96
Tabla 21 Proyecto Estratégico somos su apoyo permanente	97
Tabla 22 Indicadores internos.	98
Tabla 23 Indicador de productividad.	99
Tabla 24 Indicador de participación en el mercado	99
Tabla 25 Indicadores de ventas	99
Tabla 26 Indicadores financieros.....	100

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Porcentaje de asistencia a centros educativos municipio de Vélez	31
Ilustración 2. Numero de venezolanos por municipio.	32
Ilustración 3 Índice de Percepción de la Corrupción, Colombia y países de referencia, 2020.	33
Ilustración 4. distribución demográfica de Santander.....	35
Ilustración 5 distribución demográfica de Vélez	36
Ilustración 6. Organigrama área comercial COOPSERVIVELEZ	50
Ilustración 7. Alcance y ubicación de las oficinas de COOPSERVIVELEZ en el departamento de Santander.....	54
Ilustración 8. Macroprocesos COOPSERVIVELEZ	59
Ilustración 9. Proceso de vinculación.	60
Ilustración 10. Apertura ahorro a la vista.....	62
Ilustración 11. Creación de ahorro contractual	63
Ilustración 12. Certificados de Depósito de Ahorro a Termino C.D.A.T.....	64
Ilustración 13. Colocación de crédito.....	66
Ilustración 14 Puesto de trabajo.....	68
Ilustración 15 Vector direccional de la matriz PEEA.....	78

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Título V instrucciones para la administración del riesgo de lavado de activos y de la financiación del terrorismo.	112
--	-----

RESUMEN

TITULO: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PROVINCIA DE VÉLEZ “COOPSERVIVELEZ”*

AUTOR: ROMERO SUÁREZ Elkin Javier**

PALABRAS CLAVES: Planeación estratégica, direccionamiento estratégico, cooperativismo, matrices estratégicas, auditoría interna, auditoría externa.

CONTENIDO:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito De La Provincia de Vélez “COOPSERVIVELEZ” es una cooperativa sin ánimo de lucro que basa su modelo de negocio en principios cooperativos como la ayuda mutua, la responsabilidad, la democracia y la equidad. Estos valores fundamentales promueven el bienestar de sus miembros y la comunidad en general, permitiéndole mantener su relevancia en un entorno financiero de cambios constantes impulsados por los avances tecnológicos

Sin perjuicio de lo anterior es de resaltar que la empresa necesita contar con una planeación estratégica, ya que no la tiene actualmente y es un proceso vital para cualquier organización; esta herramienta dinámica y flexible permite establecer metas claras, identificar oportunidades y desafíos, y definir estrategias efectivas para alcanzar el éxito a mediano y largo plazo; para tal fin es necesario realizar análisis de auditorías internas y externas, Estos análisis permiten obtener una visión completa de la situación actual de la empresa, identificar sus fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas presentes en el entorno externo.

En síntesis, la planeación estratégica es una herramienta esencial para el éxito sostenible de COOPSERVIVELEZ. Al implementarla, la cooperativa podrá navegar de manera más efectiva hacia sus metas y asegurarse de que su misión y valores estén reflejados en todas sus acciones y decisiones.

* Trabajo de grado

** Universidad Industrial de Santander, Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia, Gestión Empresarial. Director: María Eugenia Marín Angulo. Magíster en Procesos de Dirección Empresarial.

SUMMARY

TITLE: STRATEGIC PLANNING FOR THE SAVINGS AND CREDIT COOPERATIVE OF THE PROVINCE OF VÉLEZ "COOPSERVIVELEZ"*

AUTHOR: ROMERO SUÁREZ Elkin Javier**

KEY WORDS: Strategic planning, strategic direction, cooperatives, strategic matrices, internal audit, external audit.

CONTENT:

The Savings and Credit Cooperative of the Province of Vélez "COOPSERVIVELEZ" is a non-profit cooperative that bases its business model on cooperative principles such as mutual aid, responsibility, democracy and equity. These core values promote the well-being of its members and the community at large, allowing it to remain relevant in an ever-changing financial environment driven by technological advances.

Without prejudice to the above, it is worth noting that the company needs to have strategic planning, since it does not currently have it and it is a vital process for any organization; This dynamic and flexible tool allows you to set clear goals, identify opportunities and challenges, and define effective strategies to achieve success in the medium and long term. For this purpose it is necessary to carry out analyzes of internal and external audits. These analyzes allow obtaining a complete vision of the current situation of the company, identifying its internal strengths and weaknesses, as well as the opportunities and threats present in the external environment.

In summary, strategic planning is an essential tool for the sustainable success of COOPSERVIVELEZ. By implementing it, the cooperative will be able to navigate more effectively towards its goals and ensure that its mission and values are reflected in all its actions and decisions.

* Degree work

** Universidad Industrial de Santander, Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia, Gestión Empresarial. Director: María Eugenia Marín Angulo. Magíster en Procesos de Dirección Empresarial.

INTRODUCCIÓN

En Colombia la banca tradicional ha delimitado las interacciones y el acceso a los servicios financieros a las poblaciones menos favorecidas en el transcurso de los años, a partir de esta necesidad surge la Cooperativa de Ahorro y Crédito de La Provincia de Vélez COOPSERVIVELEZ, una empresa perteneciente al sector solidario que vio sus orígenes en el municipio de Vélez Santander.

La competencia en el mercado hace creer que el más fuerte es el que logra mantenerse, pero dicho vigor solo se logra si la organización tiene un vasto conocimiento de su mercado, de su entorno y de sí misma.

El presente trabajo se enfoca en el diseño de la planeación estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Provincia de Vélez COOPSERVIVELEZ, la cual dentro de su objeto social contempla ofrecer productos de ahorro y crédito enfocados a promover el crecimiento social y económico de sus asociados, además de buscar su propia sostenibilidad y vigencia en el mercado aprovechando de forma eficiente las ventajas competitivas mediante el cumplimiento cumpliendo los requerimientos y normativas legales vigentes.

Es relevante mencionar que se debe realizar un análisis externo e interno de la empresa para poder formular la planeación estratégica en pro de la consecución de los objetivos que se propone la entidad.

Para el logro de sus propósitos, el presente trabajo se fundamenta en la normativa que regula las entidades pertenecientes a la economía solidaria, los estatutos de COOPSERVIVÉLEZ y los valores cooperativos, promoviendo la competitividad y el trabajo en equipo Y la adecuación de los procesos los procesos y procedimientos misionales y de apoyo que se desarrollan.

1. ASPECTOS GENERALES

En Colombia en las primeras décadas del siglo XX el General Rafael Uribe Uribe planteó las ideas cooperativas como parte de su pensamiento sobre el socialismo democrático de corte humanístico, en una conferencia pronunciada en el Teatro Municipal de Bogotá en octubre de 1904 y en el discurso publicado en el primer número del diario El Liberal en el mes de abril de 1911.¹

En el año 1931 el Congreso aprobó la primera ley cooperativa, y para el año 1959 se fundó la Unión Cooperativa Nacional de Crédito UCONAL, posteriormente denominada Banco UCONAL; con el transcurrir de los años se dio origen a distintas entidades de integración cooperativa como es el caso de las federaciones regionales de las cooperativas de caficultores, COOPCENTRAL, en Santander, la Central de Cooperativas de Reforma Agraria CECORA, la Federación Colombiana de Productores de Leche, FEDECOLECHE Entre otras ².

COOPSERVIVELEZ es un organismo especializado el cual tiene por función principal adelantar actividades financieras con sus asociados, su control y vigilancia lo ejerce la Superintendencia de la controlado, inspeccionado y vigilado por la Superintendencia de la Economía Solidaria SUPERSOLIDARIA; su historia se remonta al año 1968 cuando fue fundada por el padre Rodrigo Vesga Arenas y 304 personas que fueron los socios fundadores quienes vieron el modelo cooperativo como la mejor opción de solucionar las necesidades financieras de los pobladores de la provincia de Vélez.

¹ DÍAZ, Luis Francisco Ramírez; OSPINA, José de Jesús Herrera; FRANCO, Luis Fernando Londoño. El cooperativismo y la economía solidaria: Génesis e historia. Cooperativismo & Desarrollo, 2016, vol. 24, no 109.

² SERNA PÉREZ, Tatiana Marcela; GOÉZ LONDOÑO, Rosa Angélica; VILLADIEGO YANES, Francisco Javier. La evolución de las cooperativas financieras y su desarrollo dentro de los establecimientos de crédito en la ciudad de Medellín. Avances de investigación: Memorias de la IV Jornada de Investigación, 2010.

Actualmente COOPSERVIVELEZ cuenta con 29.084 asociados, con un capital social de \$12.728.198.080, unas reservas de \$45.225.102.120, unos ingresos por venta de bienes y servicios de \$11.198.715.719 donde su colocación de crédito ascienda a los \$120.000.000.000 y un total de depósitos de los asociados de \$71.915.297.494.3

Su estructura organizacional es jerárquica, donde el órgano superior es el Consejo de Administración conformado por 6 consejeros principales, es fiscalizada por la junta de vigilancia quien vela para que COOPSERVIVELEZ no incurra en pérdidas por las decisiones tomadas por la gerencia y el Consejo de Administración; en orden descendente en la cadena de dirección está el gerente seguido por la subgerencia operativa, de estos dos se desprenden las direcciones de cada área; el área comercial es misional y es supervisada por el gerente al igual que la dirección de riesgos y la dirección administrativa y de recurso humano; por su parte las áreas de sistemas, contabilidad, cartera y crédito están a cargo de la subgerencia.

La Cooperativa de ahorro y crédito de la provincia de Vélez hace presencia con oficinas en los municipios de Vélez, Chipatá, Bolívar, Landázuri, Peñón, Cimitarra, el corregimiento de alto Jordán y el municipio de Santa Helena del Opón, en estas dos últimas poblaciones es la única entidad financiera que hace presencia.

La dirección general donde se encuentra la gerencia y toda el área administrativa se encuentra ubicada en el municipio de Vélez.

³ SUPERSOLIDARIA. Estados financieros de entidades solidarias. Entidades vigiladas que reportan información [página web]. 2022.

2. AUDITORÍA O EVALUACIÓN EXTERNA

COOPSERVIVELEZ necesita conocer a profundidad su entorno, los factores que influyen en este, los riesgos que se puedan presentar, que lleguen a generar pérdidas, y las oportunidades que le permitan originar valor y ventajas competitivas.

Los factores que hacen parte del contexto en el que se desempeña la cooperativa y que es necesario analizar son: económico, competitivo, sociocultural, demográfico, ambiental, político y tecnológico, cada uno con distintas variables que es necesario tener en cuenta para un correcto análisis de cada factor y del análisis del entorno.

2.1 FACTOR ECONÓMICO

La coyuntura económica en el país se manifiesta por medio de una síntesis de los principales indicadores macroeconómicos, donde cada segmento del mercado y las actividades generadoras de valor actúan sinérgicamente buscando un crecimiento individual que posteriormente se transforma en un esfuerzo global por el crecimiento económico del país.

La economía del departamento de Santander está impulsada por los sectores de minas, agricultura y la industria manufacturera principalmente; en la provincia de Vélez, son las actividades agropecuarias las que generan el crecimiento de la región, seguidas por la agroindustria del bocadillo y la venta de servicios. “El municipio de Vélez es considerado como el principal mercado regional de bovinos, equinos, porcinos y un excelente distribuidor de productos agrícolas”.⁴

⁴ ALCALDÍA MUNICIPAL VÉLEZ. "Construyendo Una Nueva Historia" [sitio web]. 2022.

Las cooperativas se encuentran en un mercado altamente competitivo, entre el sector solidario y el sector financiero, donde los bancos poseen ventaja gracias a su radio de influencia, tecnología, infraestructura y músculo financiero lo que se traduce en una mejor competitividad y oferta de precios por productos.

Los nichos de influencia de COOPSERVIVEZ están ampliamente segmentados por actividades económicas según el municipio donde hace presencia, pues el componente económico del país es parte fundamental en el crecimiento de la entidad; para poder comprender este factor es necesario traer a colación y analizar las siguientes variables: el producto interno bruto PIB, la inflación, Tasas de interés de política monetaria y el comportamiento del mercado financiero en Colombia.

2.1.1. PIB. El Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, por medio del Boletín Técnico publicado el 16 de agosto de 2022 informó los datos del comportamiento del Producto Interno Bruto PIB de Colombia, en el documento se informa que el crecimiento del valor agregado del país originado por la producción de bienes y servicios es de 12.6% comparado con el mismo período del año inmediatamente anterior.⁵

El sector de comercio al por mayor y por menor, es el que ha tenido el crecimiento más representativo con relación al mismo periodo del año 2021; en él se encuentran las actividades de reparación de vehículos automotores y motocicletas, con un crecimiento de 14.1%; transporte y almacenamiento con un crecimiento de 31.5% y alojamiento y servicios de comida el cual creció en 36.2%, gracias a lo anterior el valor agregado del sector es de 23.3%.⁶

La elaboración de productos alimenticios y de bebidas y de productos de tabaco creció en 15.7%; la fabricación de productos textiles, fabricación de calzado, fabricación de artículos de talabartería, curtido, el adobo y teñido de cuero crecieron 30.0%; la

⁵ DANE. Boletín técnico producto interno bruto [en línea]. Bogotá: DANE, 2022.

⁶ Ibid., p. 14.

transformación de madera exceptuando muebles, la fabricación de papel y cartón y actividades de impresión creció 41.8%; la coquización, la fabricación de productos de la refinación del petróleo y actividad de mezcla de combustibles; la fabricación de sustancias y productos químicos; la fabricación de productos farmacéuticos, la fabricación de sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico crecieron 19,2%; la fabricación de muebles, colchones y somieres creció 26,1%; y la fabricación de productos metalúrgicos básicos; en los que se encuentra la fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo entre otros creció 17,6%; todos hacen parte del sector de las industrias manufactureras quien tuvo el segundo crecimiento más importante del valor agregado, incrementándose en 20.3% en comparación al mismo periodo del año 2021.⁷

El sector de las actividades financieras y de seguros fue el cuarto de mayor crecimiento con 11.4%, en comparación al año 2021.⁸

2.1.2 Inflación. La inflación en el mes de agosto de 2022 alcanzó un máximo 10.84% cifras que no se veían desde abril de 1999 donde la economía colombiana vivió una de sus mayores crisis a nivel económico, el incremento en el Índice de Precios al Consumidor IPC, de los alimentos y bebidas no alcohólicas fue el más representativo según lo indico el DANE con una variación de 1,85% en el mes en estudio, y una inflación anual de este rubro de 25,57%.⁹

Los mayores incrementos en los precios de los productos de la canasta familiar se presentaron en las frutas y verduras con un 24,6%, los huevos con un incremento del 20,13%, la cebolla que subió 11,7% solo en agosto y alcanzó un incremento anual de 92,81%, además el sector energético y de servicios públicos contribuyó al incremento del IPC, como fue el caso del gas el cual creció en 3,21% y aportó 0,04 puntos

⁷ Ibid., p. 9.

⁸ Ibid., p. 16.

⁹ DANE. Índice de Precios al Consumidor (IPC) agosto 2022 [en línea]. Bogotá: DANE, 2022.

porcentuales al índice de precios, y la electricidad que creció 3,32% y aportó 0,11 puntos porcentuales al indicador de precios.¹⁰

2.1.3 Tasas de interés de política monetaria. También conocida como tasa de referencia o tasa de intervención, es la tasa mínima de interés que el Banco de la República BANREP, cobra a las entidades financieras por la liquidez proporcionada a través de Operaciones de Mercado Abierto OMA, que son el principal instrumento que tiene el BANREP para expandir o contraer la cantidad de dinero circulante en el país, en estas operaciones el Banco de la República entrega dinero y recibe títulos valores admisibles.¹¹

El 29 de julio de 2022 el Banco de la República, por medio de su junta Directiva incrementó 150 puntos básicos la tasa de intervención alcanzando un máximo de 9,00%; lo que significa que el dinero es más costoso para los intermediarios financieros en comparación a periodos anteriores, y de la misma forma los créditos que estos ofrecen al público incrementan sus tasas.

2.1.4 Tasas de interés activas y pasivas de entidades vigiladas por las Super Intendencia financiera y la Super Intendencia de Economía Solidaria. Las tasas de interés activas o tasas de colocación son aquellas que aplican para los diferentes tipos de créditos y productos que las entidades financieras otorgan a sus clientes. Dentro de los diferentes tipos de crédito se encuentran: créditos de vivienda, créditos de consumo, créditos comerciales y microcrédito entre otros.¹²

Las tasas de captación también conocidas como tasas de interés pasivas son aquellas que las entidades financieras reconocen a los ahorradores e inversionistas por la

¹⁰ Ibid., p.3.

¹¹ BANCO DE LA REPUBLICA. Tasas de Interés de política monetaria [página web]. 5, agosto, 2022.

¹² BANCO DE LA REPÚBLICA. Tasas de colocación [página web]. 2022.

captación de sus recursos. Se conocen como tasas de interés pasivas por que los depósitos captados constituyen una deuda de la entidad financiera con terceros.

2.1.4.1 Tasas de interés activas y pasivas de entidades vigiladas por la Super Intendencia Financiera. Las entidades vigiladas por la Super Intendencia Financiera de Colombia SFC, gracias a sus recursos, tamaño y tecnología pueden entrar en el mercado de precios, ofreciendo productos de ahorro y crédito a bajos costos, mejorando su competitividad; lo anterior provoca fidelidad de sus clientes y atrae a nuevos consumidores de productos financieros.

Tabla 1. Tasas pasivas de entidades vigiladas por la Super Intendencia Financiera de Colombia SFC.

TASA PROMEDIO EFECTIVA ANUAL EMISIONES CDT y CDAT	A 90 DIAS	A 180 DIAS	A 360 DIAS	SUPERIORES A 360 DIAS
	TASA	TASA	TASA	TASA
Bancos	10.56	11.03	14.29	15.44
Corporaciones financieras	11.84	12.44	15.94	14.62
Compañías de financiamiento	10.82	12.10	14.15	14.56
Instituciones oficiales especiales	11.89	12.92	13.87	14.21
Cooperativas financieras	7.45	7.66	9.46	10.68
Total, sistema financiero	10.58	11.03	14.22	15.39

Fuente: Tomado de Tasas de captación por plazos y montos por SFC, 2022.

Tabla 2. Tasas activas de entidades vigiladas por la Super Intendencia Financiera de Colombia SFC.

TASAS EFECTIVAS ANUALES PROMEDIO PONDERADAS POR LÍNEAS DE CRÉDITO	CRÉDITOS DE CONSUMO	MICROCREDITO	CREDITO ORDINARIO	CREDITOS DE VIVIENDA en Pesos (T.E.A.)
	TASA	TASA	TASA	TASA
Bancos	19.04	39.59	11.92	11.28
Compañías de financiamiento comercial	21.00	49.76	12.21	14.21
Cooperativas financieras	17.66	22.79	19.79	13.22
Total, establecimientos de crédito	19.11	39.30	12.03	11.27

Fuente: Tomado de Tasa de interés y desembolsos por modalidad de crédito por SFC, 2022.

2.1.4.2 Tasas de interés activas y pasivas de entidades vigiladas por la Super Intendencia de Economía Solidaria. La SUPERSOLIDARIA con base en la información reportada por las entidades especializadas en ahorro y crédito presenta las tasas activas y pasivas ponderadas, por medio del informe estadístico de tasas de interés, donde se encuentra el estimado de las tasas de 174 entidades; categorizadas por su tamaño, músculo financiero, el monto de sus activos y cantidad de asociados.¹³

Es de resaltar que el comportamiento de las tasas de interés en las cooperativas de ahorro y crédito están estrechamente relacionadas con su tamaño, operaciones de intermediación y apetito de riesgo.

Tabla 3. Tasas activas y pasivas de entidades vigiladas por la SUPERSOLIDARIA.

TASA PROMEDIO PONDERADO -AGOSTO 2022							
TASA PASIVA EA				TASA ACTIVA EA			
Certificados depósitos de ahorro a término	Depósitos de ahorro contractual	Depósitos de ahorro	Depósitos de ahorro permanente	Comercial	Consumo	Microcrédito	Vivienda
9.17	5.79	1.41	2.76	18.27	17.22	27.3	11.96

Fuente: Tomado de Informe Estadístico Tasas de Interés Delegatura Financiera. SUPERSOLIDARIA, 2022.

2.1.5. Comportamiento del mercado financiero en Colombia. En el segundo trimestre del año 2022 el apetito de las entidades financieras para originar nuevos créditos ha presentado un crecimiento importante con relación al año inmediatamente anterior. El sistema financiero en Colombia ha presentado un incremento que a corte de julio fue de 16.1% anual mientras que el ahorro solo incremento un 13%.

¹³ SUPERSOLIDARIA. Informe estadístico tasas de interés delegatura financiera 2022 [en línea]. Bogotá, 2022.

En el mes de octubre de 2021 las tasas de interés de los créditos en promedio estaban en 9.8% y en junio de 2022 estaba en 14.34%, es decir que en octubre de 2021 por cada 100 pesos que se prestaban se cancelaban casi 10 pesos de interés y en julio por los mismos 100 pesos se cancelan 14 de interés.¹⁴

Actualmente la toma de créditos en la banca tradicional y en las cooperativas de ahorro y crédito por parte de terceros tienen una tendencia alcista a pesar del incremento del costo del dinero, esto se puede evidenciar en el informe trimestral de la Central de Información Financiera CIFIN S.A, empresa que recolecta, almacena, administra y procesa información relativa a los clientes y usuarios de los sectores financiero, real, solidario y asegurador.¹⁵

El consumo privado a impulsado la economía, donde las aperturas de nuevas tarjetas de crédito y los créditos de libre inversión crecieron un 40% de julio de 2021 a julio de 2022, de la misma forma el microcrédito creció 31% en el mismo periodo.¹⁶

Con relación a la captación de evidencia realizada por los establecimientos de crédito, esto en busca de incrementar sus fondos.” Hasta el 8 de julio los intermediarios financieros tenían depósitos por 561,6 billones de pesos, los cuales estuvieron impulsados especialmente por los certificados de depósito a término (CDT), que crecen al 18,5%, para el 25 de julio, la tasa de interés de los CDT a un año alcanzó el valor más alto desde que se tiene registro 12%.

El sistema corporativo financiero tiene 90 años de presencia en Colombia, hay 5 cooperativas financieras y 178 cooperativas de ahorro y crédito con un total de 4 millones

¹⁴ SEMANA. ¿Menos crédito y más ahorro?, cómo enfrentan hoy los colombianos el alza de las tasas de interés. Finanzas, Semana.com [página web]. 30, julio, 2022.

¹⁵ TRANSUNION. Historia. transunion.co [página web]. [Consultado el 5, octubre, 2022].

¹⁶ TRANSUNION. Tendencias del mercado de crédito al primer trimestre del 2022. [página web]. 2, junio, 2022.

de asociados; en el sistema financiero tradicional hay 25 bancos, 1 corporación financiera, 9 compañías de financiamiento 2 entidades oficiales especiales.¹⁷

El factor económico del país tiene una gran influencia en el desarrollo de la actividad comercial de los intermediarios financieros, el incremento en el costo del dinero produce en el potencial cliente asociado una sensación de rechazo en la adquisición de los recursos por medio de créditos.

La inflación impulsada por los incrementos en los costos de la canasta familiar representa una amenaza para los intermediarios financieros, el alto costo de vida reduce la capacidad de ahorro de los hogares, disminuyendo la captación de recursos de los asociados de COOPSERVIVELEZ e incrementando la morosidad en los asociados consumidores de crédito.

Las entidades vigiladas por la SFC ofertan sus productos de crédito con una tasa promedio más alta comparada con las tasas de interés manejadas por las cooperativas de ahorro y crédito, esta situación representa una gran oportunidad de negocio para COOPSERVIVELEZ, al hacer más atractivos el portafolio de crédito de la entidad.

2.2 FACTOR COMPETITIVO

Los nichos de mercado en los que COOPSERVIVELEZ desarrolla su actividad tiene gran influencia de empresas financieras de la banca tradicional y del sector solidario, de los cuales los que más sobresalen por su tecnología, músculo financiero tamaño, reconocimiento de marca, retención de clientes e innovación en procesos incluida la publicidad es: el BANAGRARIO, BANCOLOMBIA, FINANCIERA COMULTRASAN y COOMULDESA.

¹⁷ SUPER INTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA. Tasas de captación por plazos y montos. Bogotá, 2022. Informe. [página web]. 2022.

2.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores. Existen varios factores que limitan la incursión en este tipo de mercado; de los cuales sobresalen:

- En las cooperativas pertenecientes al sector de la economía no existe un gran diferencial en los servicios y productos ofertados; en su gran mayoría las cooperativas se destacan por la calidad en la atención y el servicio prestado.
- Solvencia económica: para poder competir es necesario tener un alto capital institucional, para evitar el apalancamiento externo y mejorar el rendimiento financiero de la entidad.
- Políticas gubernamentales: la regulación por parte de la Unidad de Información y Análisis Financiero UIAF, y la super intendencia de economía solidaria son bastante exigentes limitando la celebración de convenios además de fiscalizar rigurosamente la implementación del Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo SARLAFT.

2.2.2 Poder de negociación de los proveedores. Para COOPSERVIVELEZ los proveedores juegan un papel importante en la sostenibilidad de la empresa y en el buen servicio, con énfasis en los servicios tecnológicos como el software y los servicios de comunicación como el internet y la telefonía. Es de resaltar que en el sector solo las cooperativas con un músculo financiero robusto poseen una plataforma tecnológica propia. De lo anterior se puede deducir que este factor afecta directamente el desarrollo óptimo de las operaciones de la entidad.

2.2.3 Poder de negociación de los compradores. Por medio de persuasión, campañas de expectativa y manejo de tasas se pretende llegar a un mayor número de consumidores de los servicios financieros ofertados por la entidad, este factor no tiene una relevancia alta, los productos sustitutos que el mercado ofrece tienen un costo más alto que los ofrecidos por COOPSERVIVELEZ, con relación al crédito, por su parte en las captaciones de recursos los compradores tienen un alto poder de negociación, donde los ahorros se mantienen en las entidades que le generen mayor rentabilidad al cliente- asociado.

2.2.4 Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos. En el nicho de mercado de COOPSERVIVELEZ no hay variedad de productos sustitutos, este concepto sería aplicable a los prestatarios denominados gota gota, con la implicación de ser un servicio informal, no está regulado y supera la tasa de usura, de esta forma para el consumidor de productos financieros es poco beneficioso y atractivo.

2.2.5 Rivalidad entre competidores. Este factor tiene una incidencia alta en el entorno de COOPSERVIVELEZ, la gran cantidad de intermediarios financieros que hacen presencia en municipios como Vélez, Cimitarra, Barbosa y Landázuri, que se encuentran bien posicionados, su estructura de costos les permite ofertar productos más rentables en el caso de ahorros, diversificados en el caso de crédito, generan una fuerte rivalidad competitiva.

2.2.6 Matriz de perfil competitivo MPC. Por medio de esta herramienta se puede identificar a los principales competidores de COOPSERVIVELEZ, analizando factores de éxito comunes entre la empresa y la competencia y relacionándolos con su posicionamiento estratégico. por medio de un trabajo de benchmarking en las páginas web de las entidades competidoras, los informes realizados por los órganos de vigilancia y control y artículos periodísticos se realiza la Matriz de perfil competitivo.

Aunque el Banco Agrario no pertenece al sector de la Economía Solidaria, se toma en la Matriz de Perfil Competitivo, pues se considera como una de las influyentes fuentes para proveer financiación a los proyectos agropecuarios que son una de las principales actividades económicas de Vélez.

Para la asignación de la puntuación se estimarán un rango de cuatro calificaciones donde 1 es la debilidad principal, 2 debilidad menor, 3 fortaleza menor y cuatro fortalezas principales.

Tabla 4. Matriz de perfil competitivo MPC.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO									
Factores Críticos de Éxito	Peso	COOPSERVIVELEZ		BANCOAGRARIO		COOMULDESA		FINANCIERA COOMULTRASAN	
		Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Reputación de la empresa	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Creatividad publicitaria	0.15	2	0.3	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Innovación en procesos	0.2	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6
Capacidad tecnológica	0.1	2	0.2	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Tasas activas y pasivas (crédito y ahorro)	0.2	3	0.6	4	0.8	2	0.4	3	0.6
Activos	0.15	3	0.45	4	0.6	4	0.6	4	0.6
Portafolio de servicios	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3	4	0.4
TOTAL	1.00		2.85		3.65		2.05		3.35

Los resultados obtenidos en la matriz de perfil competitivo permiten identificar como la competencia más fuerte al banco Agrario el cual presenta solo 2 fortalezas menores, la herramienta también permite reconocer que COOPSERVIVELEZ presenta 3 debilidades menores, su creatividad publicitaria, su capacidad tecnológica y las tasas activas y pasivas las cuales son muy relevantes para el desarrollo comercial de la empresa, el BANAGRARIO, COOMULDESA y La FINANCIERA COMULTRASAN ofrecen mejores rendimientos para los productos de ahorro y sus tasas de intereses en los créditos es menor que las implementadas en COOPSERVIVELEZ.

El portafolio de servicios, canales y sistemas de los intermediarios financieros analizados, tienen una mayor diversificación y alcance, sobresalen los créditos con periodos de amortización más amplios, el alcance geográfico impulsado por el software, tecnología y músculo financiero y las líneas de crédito preferenciales para vivienda y el sector

agropecuario, esta última financiada por el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario FINAGRO.

COOPSERVIVELEZ tiene una buena reputación, donde sobresale por su servicio social al ejecutar obras que promueven y apoyan la cultura, la educación y la salud de sus asociados en los distintos municipios donde ejerce su actividad comercial.

En el municipio de Santa Helena del Opón, El Peñón en el corregimiento de Alto Jordán, COOPSERVIVELEZ es el único intermediario financiero que hace presencia con oficinas; en los municipios de Chipatá y Bolívar la única entidad financiera que hace presencia con establecimiento comercial y que se considera competencia en el mercado objetivo de COOPSERVIVELEZ es BANAGRARIO con sus líneas de crédito especiales para el sector agropecuario.

En el municipio de Vélez la banca tradicional, las financieras, y el sector cooperativo, hacen gran presencia donde la diversificación de segmentos, las necesidades de los consumidores de productos financieros y los nichos de mercado le permiten a COOPSERVIVELEZ, desarrollar su actividad con gran participación en el mercado, esto se puede evidenciar en su base de datos donde registran 11.884 asociados de esta jurisdicción, este municipio tiene una población de 19.376 habitantes.¹⁸

¹⁸ DANE. Dirección de Censos y Demografía – DCD. [en línea]. Bogotá: DANE, 2022.

2.3. FACTORES SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICAS Y AMBIENTALES

2.3.1 Factor social.

2.3.1.1 Desempleo. Según el informe técnico del DANE en Colombia en el mes de septiembre la tasa de desempleo fue de 10,7%, en Santander la tasa fue de 9,6%, lo anterior demuestra una leve mejora con relación al año 2021.¹⁹

En la prestación de servicios financieros este factor tiene gran impacto, al limitar el mercado y los potenciales consumidores de productos de ahorro y crédito; en COOPSERVIVELEZ por su modelo de negocio la afectación ocasionada por el desempleo es relevante pero no determinante, ya que sus nichos de mercado están muy diversificados, este factor obliga a la entidad a implementar mejoras en el análisis y aprobación de créditos para disminuir los riesgos de pérdida de recursos, por su parte la liquidez proporcionada por los ahorros de los asociados disminuye, obligando a la entidad a crear estrategias encaminadas a la captación de recursos y financiación de entidades de segundo piso.

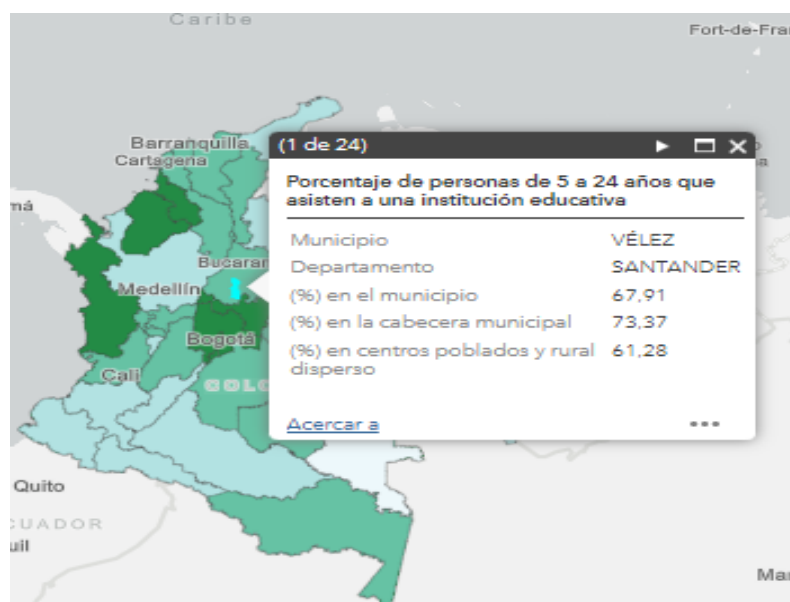
2.3.1.2 Educación básica y media. En Santander según los datos reportados por El Ministerio de Educación Nacional MEN registran 994 centros educativos en el año 2019, de los cuales 599 son privados (60,2%) y 395 son públicos (39,8%). Se registró un total de 43.650 estudiantes matriculados; 37.162 en colegios públicos (85,1%) y 6.488 en escuelas privadas (14,2%).²⁰

¹⁹ DANE. Principales indicadores del mercado laboral agosto de 2022 [en línea]. Bogotá, 2022. 19 p. Informe.

²⁰ PROSANTANDER. Informe de Desarrollo de Santander 2022 [en línea]. Bucaramanga, 2022.

En el municipio de Vélez las personas con edades entre 5 y 24 años el 67.91% asiste a instituciones educativas, de este porcentaje el 61,28% reciben sus clases en centros poblados y rurales dejando tan solo un 12% de diferencia con la cabecera municipal.

Ilustración 1. Porcentaje de asistencia a centros educativos municipio de Vélez



Fuente: Censo Nacional de Población y Vivienda. DANE, 2018.

De la población total registrada del municipio de Vélez, en el Censo Nacional de Población del DANE 2018, 2.264 personas son analfabetas, aunque es un porcentaje moderado tiene gran impacto en la sociedad, impulsando la informalidad, para este segmento de habitantes del municipio es muy difícil acceder a productos de ahorro y crédito por desconocimiento de los mecanismos, por desconfianza en las entidades y por falta de educación financiera.

Tabla 5. Analfabetismo en Vélez Santander

categoria	Alfabetismo (Saben leer y escribir)	Analfabetismo (No saben leer y ni escribir)	sin información
Hombre	92.93%	7.07%	1.74%
Mujer	89.8%	10.2%	0.91%
Total	91.44%	8.56%	1.35%

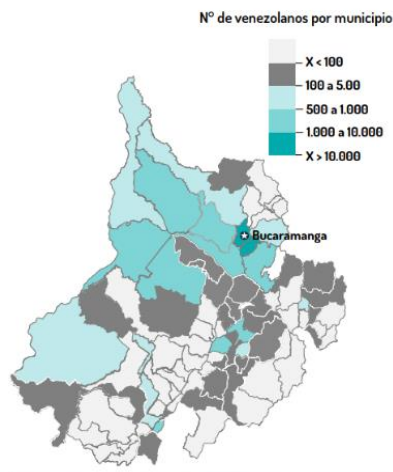
Fuente: Elaboración propia basado en datos estadísticos DANE, 2018.

2.3.1.3 Migración Venezolana. Según los datos de migración Colombia se calcula que en Colombia existen cerca de 2.5 millones de migrantes provenientes de Venezuela, de estos 4.4% se radicaron en el departamento de Santander, lo anterior se traduce en 109.889 habitantes venezolanos aproximadamente.²¹

En la economía local de las regiones en las que COOPSERVIVELEZ hace presencia, la mano de obra venezolana ha impactado negativamente al trabajador local el cual se ha visto desplazado laboralmente, ya que el trabajo realizado por el personal extranjero es más económico.

Esta problemática reduce los ingresos de las familias naturales de las regiones, incrementando la pobreza, la violencia y el hambre, a su vez representa una amenaza para COOPSERVIVELEZ toda vez que su cartera morosa se puede incrementar y la colocación de crédito se puede reducir. Es de aclarar que los migrantes no son sujetos de crédito.

Ilustración 2. Número de venezolanos por municipio.

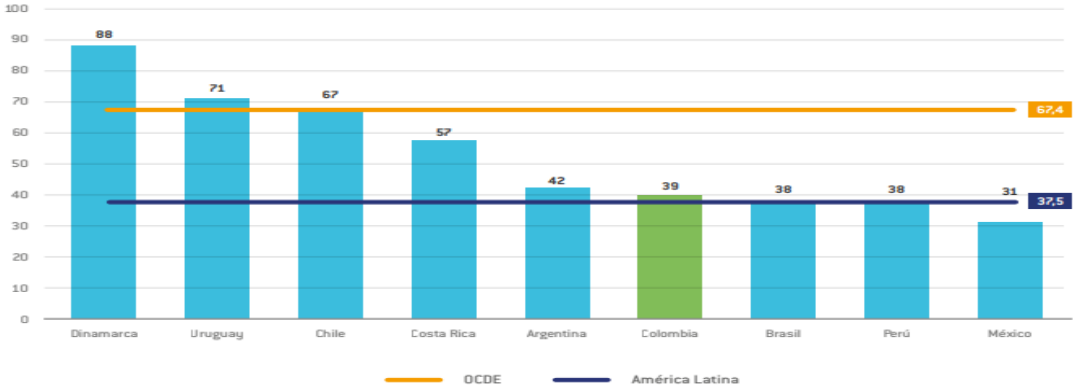


Fuente: Santander Refugiados y migrantes venezolanos: Enero a Julio 2022. Oficina de Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios. RELIEFWEB, 2022.

²¹ RELIEFWEB. Santander Refugiados y migrantes venezolanos: Enero a Julio 2022. Oficina de Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios. 2022.

2.3.1.4 Corrupción. En Colombia la manipulación, de las instituciones, las reglas y los procedimientos, se ha normalizado en la percepción de la ciudadanía, abordando los sectores, público, privado y en el total del conglomerado de la sociedad civil; los resultados del Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) 2021 de Transparencia Internacional, arrojó resultados alarmantes para Colombia con una puntuación de 39 puntos sobre 100 siendo 0, corrupción muy elevada y 100 ausencia de corrupción.²²

Ilustración 3. Índice de Percepción de la Corrupción, Colombia y países de referencia, 2020



Fuente: Índice de Percepción de la Corrupción 2021 - Transparencia por Colombia. TRANSPARENCY INTERNATIONAL, 2022.

Los resultados obtenidos en la Encuesta de Cultura Política del DANE reflejan que en Colombia se considera poco grave pagar dádivas para agilizar trámites y fingir enfermedad para no asistir al trabajo o a los estudios²³

La cultura de comprar conciencias en Colombia desdibuja las responsabilidades y afecta el crecimiento del aparato económico del país, en el proceso de otorgación de créditos este comportamiento genera un alto riesgo de pérdida de recursos por suministración de información falsa.

²² TRANSPARENCY INTERNATIONAL. Índice de Percepción de la Corrupción 2021 - Transparencia por Colombia. [página web]. Enero, 2022.

²³ DANE. Encuesta de Cultura Política - ECP [en línea]. Bogotá: DANE, 2018.

En COOPSERVIVELEZ la política de buen gobierno, y los principios Cooperativos enfocados en la ética y buenas conductas ha evitado que este factor interfiera en su funcionamiento; en concordancia la entidad debe cumplir con la regulación exigida por la SUPERSOLIDARIA dirigida a mitigar la utilización de las entidades financieras solidarias, como medio para realizar actividades de lavado de activos derivados de la corrupción o cualquier actividad delictiva.

Aunque en la entidad se promueven las buenas costumbres, la corrupción es una amenaza constante, que mantiene un nivel de riesgo de pérdida de recursos considerable además de las implicaciones legales que contiene esta actividad; para mitigar sus efectos es necesario mantener políticas constantes de capacitación en los funcionarios y directivos además de la implementación de sistemas de administración de riesgos.

2.3.2 Factor cultural. En la provincia de Vélez la cultura gira entorno a el folklore, donde las expresiones folclóricas se realizan por medio de bailes y cantos típicos como la guabina y el torbellino y la interpretación de instrumentos como el tiple y el requinto acompañados de alfandoques, quiribillos y zambumbias hacen parte fundamental de la idiosincrasia de la región. Los trajes típicos que sobresalen por su belleza son elaborados manualmente por artesanos. Desde las administraciones municipales se ha impulsado el desarrollo cultural por medio de acuerdos como el acuerdo Municipal N° 4 de 1995 por el cual se creó la casa de la cultura, turismo, recreación y deportes del municipio de Vélez y el acuerdo municipal 016 de 2016 por medio del cual se crea el Consejo municipal de Cultura del Municipio de Vélez.

Vélez es la capital de la provincia que tiene el mismo nombre, celebra el festival nacional de la guabina y el tiple cada año en la primera semana del mes de agosto, en estos días, el comercio tiene gran actividad impulsado por el consumo de bienes y servicios por parte de propios y visitantes, este movimiento representa una oportunidad para COOPSERVIVELEZ al poder ofertar sus productos de crédito con la finalidad de financiar

las unidades productivas que requieran recursos como capital de trabajo y todas las personas que requieran dinero para cubrir los gastos de dicha temporada.

2.3.3 Factor demográfico. El departamento de Santander se encuentra ubicado en el nororiente de Colombia, su capital es la ciudad de Bucaramanga, el departamento está dividido por 7 provincias regionales, que a su vez contienen 87 municipios.

según el censo del DANE de 2018 tiene una población de 2.008.841 habitantes, de estos el 49.0% son hombres y el 51.0% son mujeres.²⁴

Ilustración 4. Distribución demográfica de Santander.



Fuente: Censo Nacional de Población y Vivienda. DANE, 2018.

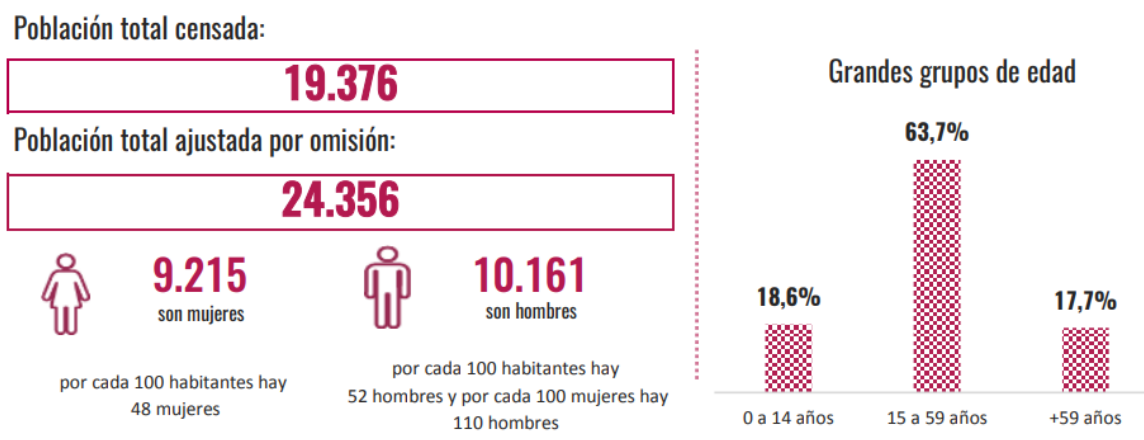
El municipio de Vélez tiene una población censada de 19.376 personas, de estos 9.215 son mujeres y 10.161 son hombres, así mismo el 59.1% viven en la cabecera municipal y el 40,9% en centros poblados y zonas rurales.²⁵

Entre los grupos de edad el más representativo es el segmento entre 15 y 59 años con un 63,7% del total de la población censada, seguido por las personas con edades entre 0y 14 años con un 18,6%.

²⁴ DANE. Censo Nacional de Población y Vivienda, 2018.

²⁵ Ibid., p.1.

Ilustración 5. distribución demográfica de Vélez



Fuente: Censo Nacional de Población y Vivienda. DANE, 2018.

Para COOPSERVIVELEZ la distribución demográfica del municipio de Vélez representa una oportunidad, por la predominancia de personas de segmentos que pueden adquirir créditos, la paridad en géneros le ofrece a la entidad mantener una igualdad de género en su balance social y la distribución geográfica le permite ofertar de forma segmentada el portafolio de productos según necesidad del cliente asociado.

2.3.4 Factor ambiental. Por la intensidad de las lluvias, el estado de las vías intermunicipales y veredales de la provincia han tenido gran afectación, limitando la distribución de los productos agrícolas de los sectores rurales a las cabeceras municipales.

Teniendo en cuenta la variación de pisos térmicos de la región que se encuentran en un rango entre 14 y 28 grados centígrados y alturas entre 200 y 2.530 metros sobre el nivel del mar, la diversidad y volumen de cultivos es muy amplia.

La afectación vial representa una amenaza para COOPSERVIVELEZ al dificultar la venta de los productos agrícolas por parte de los productores, a estos sus ingresos se les disminuyen y los costos les aumentan causando un deterioro en la cartera al incrementar

el riesgo de morosidad en los créditos agropecuarios y una abstención de ahorro en los nichos de mercados rurales.

La variedad de cultivos representa una oportunidad para COOPSERVIVELEZ ya que es amplia la cantidad de asociados durante el transcurso de todo el año que buscan financiar sus unidades productivas de cultivos transitorios y permanentes a través de intermediarios financieros.

2.4 FACTOR POLÍTICO, GUBERNAMENTAL Y LEGAL

2.4.1 Factor político.

2.4.1.1 Reforma tributaria. El mayor impacto de la reforma tributaria en la economía colombiana se evidencia en los cambios de tributación que se proponen como la declaración de renta para personas naturales, la renta líquida gravable, y en especial la renta líquida gravable de la cédula general, donde se estipula que se sumarán los ingresos recibidos por todo concepto exceptuando los dividendos y ganancias ocasionales. El documento señala que la declaración del impuesto de renta de las personas jurídicas será sobre el 35% pero las entidades financieras que tengan una renta gravable igual o superior a 120.000 UVT en el periodo de estudio deberán liquidar 3 puntos adicionales sobre la tarifa general.²⁶

2.4.1.2 Gravamen a los movimientos financieros – GMF. las entidades vigiladas por las superintendencias financiera y solidaria deberán adoptar un sistema que permita que la excepción del GMF, se aplique por cada persona indistintamente de las cuentas y las entidades donde el cliente asociado tenga sus recursos depositados, sin necesidad de

²⁶ SÁNCHEZ, Luis Orlando. REFORMA TRIBUTARIA 2022 aprobada por el Congreso. EY Deutschland – Home; Building a better working world [página web]. [Consultado el 24, noviembre, 2022].

marcar una única cuenta exenta, el monto asciende a 350 UVT, el plazo máximo de aplicación es de hasta 2 años.²⁷

La implementación de este sistema único representa una amenaza para COOPSERVIVELEZ, esto obedece al riesgo de pérdida por filtración venta y divulgación de información, donde la competencia puede acceder a parte de la data de los ahorradores de la entidad, por otra parte, COOPSERVIVELEZ no cuenta con un desarrollo propio para implementar lo dispuesto por el gobierno, obligándola a subcontratar e incurrir en gastos adicionales.

2.4.1.3 Circular básica contable y financiera. por medio de esta circular externa la SUPERSOLIDARIA dicta las directrices para realizar la implementación del SIAR en las entidades que tienen sección de ahorro y crédito pertenecientes a la economía solidaria La implementación de los sistemas de administración de los riesgos debe tener cumplimiento a octubre de 2021 y según el cronograma dispuesto por el ente de control la administración del riesgo de mercado SAREM debe estar aplicado y en funcionamiento en julio 2022.²⁸

Los avances tecnológicos del proveedor del software Core de negocio no tiene el desarrollo para sistematizar y aplicar todo el SIAR, obligando a la entidad a trabajar de forma manual incrementando la operatividad y el riesgo de pérdida por errores humanos e incumplimiento de la normativa, aunque la administración correcta de los riesgos son una oportunidad de mejora para las empresas, actualmente en COOPSERVIVELEZ es una amenaza por la premura en los plazos planteados en el cronograma de la SUPERSOLIDARIA.

2.4.1.4 Política pública para el desarrollo de la economía solidaria. A partir del documento COMPES 4051 del Consejo Nacional de Política Económica y Social, se

²⁷ Ibid., p.13

²⁸ SUPERSOLIDARIA. Circular básica jurídica y contable. Bogotá, 2021. 366 p. Circular externa 22.

busca crear, promocionar, fortalecer, desarrollar, integrar y proteger el modelo de la economía solidaria, el documento cita textualmente: “La aprobación del CONPES para el Desarrollo de la Economía Solidaria busca incrementar el impacto de las actividades del sector y ampliar su alcance, fomentar la educación y fortalecer el modelo de supervisión. Esta política tiene proyectada una inversión de más de \$74.000 millones y se implementará entre el año 2021 y 2025”.²⁹

Esta política representa una oportunidad para COOPSERVIVELEZ donde podrá masificar su modelo de negocio por medio del apoyo del estado

2.4.2 Factor legal.

2.4.2.1 Ley 79 de 1988. Por medio de esta ley el estado proporciona una normativa propia para el sector cooperativo, donde se resalta la importancia del sector para el desarrollo de la economía nacional³⁰; esta ley enuncia en su artículo 2°:

Declárase de interés común la promoción, la protección y el ejercicio del cooperativismo como un sistema eficaz para contribuir al desarrollo económico, al fortalecimiento de la democracia, a la equitativa distribución de la propiedad y del ingreso, a la racionalización de todas las actividades económicas y a la regulación de tarifas, tasas, costos y precios, en favor de la comunidad y en especial de las clases populares.

El Estado garantiza el libre desarrollo del cooperativismo, mediante el estímulo, la protección y la vigilancia, sin perjuicio de la autonomía de las organizaciones cooperativas.

2.4.2.2 Ley 454 de 1998. Por medio de esta ley se crea la Super Intendencia de la Economía Solidaria SUPERSOLIDARIA, además se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria y se crea el fondo de garantías para las cooperativas.

²⁹ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION. política pública para el desarrollo de la economía solidaria. colaboracion.dnp.gov.co [página web]. 27, septiembre, 2021.

³⁰ ASOCIACION COLOMBIANA DE COOPERATIVAS. normatividad colombiana ASCOOP [página web]. 2022.

Por medio de esta ley se enuncian las prohibiciones a las que están sujetas las cooperativas en Colombia, en su artículo 13 reposan las siguientes disposiciones:

A ninguna persona jurídica sujeto a la presente ley le será permitido: 1. Establecer restricciones o llevar a cabo prácticas que impliquen discriminaciones sociales, económicas, religiosas o políticas. 2. Establecer con sociedades o personas mercantiles, convenios, combinaciones o acuerdos que hagan participar a éstas, directa o indirectamente, de los beneficios o prerrogativas que las leyes otorguen a las cooperativas y demás formas asociativas y solidarias de propiedad. 3. Conceder ventajas o privilegios a los promotores, empleados, fundadores o preferencias a una porción cualquiera de los aportes sociales. 4. Conceder a sus administradores, en desarrollo de las funciones propias de sus cargos, porcentajes, comisiones, prebendas, ventajas, privilegios o similares que perjudiquen el cumplimiento de su objeto social o afecten a la entidad. 5. Desarrollar actividades distintas a las estipuladas en sus estatutos. 6. Transformarse en sociedad mercantil.

2.4.2.3 Ley 1955 de 2019. En esta ley se contempla por primera vez en un plan de desarrollo nacional el modelo cooperativo enfocado en el fortalecimiento empresarial de las organizaciones de la economía solidaria, en su artículo 14 cita:

Le corresponderá al Gobierno nacional diseñar, formular e implementar la política pública integral estatal para la promoción, planeación, protección, fortalecimiento y desarrollo empresarial de las organizaciones de la economía solidaria, determinadas en la Ley 454 de 1998; con especial énfasis en la economía solidaria rural y campesina. por el fomento de la equidad de género, en favor de las madres cabeza de hogar' y por el emprendimiento y asociatividad de la juventud y los trabajadores. La política pública establecerá los mecanismos para el fomento y desarrollo del servicio de ahorro y crédito solidario que mediante los Fondos de Empleados se construyen a nivel nacional.

2.4.2.4 Decreto 704 de 2019. Por medio de esta ley se dictan nuevos parámetros con relación al riesgo de liquidez de las cooperativas de ahorro y crédito, las cooperativas multiactivas e integrales con sección de ahorro y crédito, los fondos de empleados y las asociaciones mutuales, en su título 7 indica:

Las cooperativas de ahorro y crédito, las cooperativas multiactivas e integrales con sección de ahorro y crédito, los fondos de empleados y las asociaciones mutuales deberán realizar una efectiva gestión y administración del riesgo de liquidez, que les permita identificar, medir, controlar y monitorear su exposición, tanto en las posiciones del balance como fuera de él, con el objeto de protegerse de eventuales cambios que ocasionen pérdidas en los estados financieros.

2.5 FACTOR TECNOLÓGICO

2.5.1 Acceso a la tecnología. La globalización de la comunicación y la información por medio de la tecnología representa una gran oportunidad de expansión de negocio, de disminución de operatividad y costos, de mayor accesibilidad de los asociados de COOPSERVIVELEZ, a los productos de la entidad y los recursos que poseen en esta. La implementación de tecnología en el modelo cooperativo dinamiza los procesos y aumentan la competitividad del sector solidario frente a la banca tradicional.

Los distintos softwares contables que actúan como Core de negocio, brindan una oportunidad de manejo de la actividad comercial y operativa de la empresa cada vez más sencilla sin escatimar el valor humano en el desarrollo de las actividades que conllevan atender la demanda de productos financieros manteniendo la cercanía con el cliente asociado y la rapidez en la atención por medio de los avances tecnológicos.

2.5.2 Data science. Por medio de este avance tecnológico COOPSERVIVELEZ puede mantener una centralización del conocimiento del cliente por medio de bitácoras de actividades obtenidas de los canales digitales y las plataformas financieras. El conocimiento del cliente asociado se puede lograr gracias al perfilamiento de este desde su ubicación por medio de segmentaciones demográficas y financieras conociendo su posición financiera por medio de análisis de préstamos del historial crediticio y aplicándolo en la asesoría.

Al hacer una interrelación entre el perfil demográfico y el perfil financiero y añadiendo el análisis de tendencias y segmentos se genera una oferta de servicios con gran valor agregado al cliente asociado.

2.5.3 Ciberseguridad. La tecnología actualmente ofrece un quinto nivel de madurez en ciberseguridad donde la robotización, con detección en tiempo real y neutralización de ataques sin intervención humana, permiten dar cumplimiento a las exigencias de la SUPERSOLIDARIA expresadas en su circular 036 del 5 de enero de 2022 donde dictan las instrucciones sobre seguridad y calidad de la información para la prestación de los servicios financieros³¹.

La Confederación Latinoamericana De Cooperativas De Ahorro Y Crédito COLAC, es enfática en afirmar que “Los ciberataques sofisticados han crecido exponencialmente y han vulnerado a instituciones como Microsoft, Solarwinds, fabricantes de Firewalls de última generación, entidades de gobierno, entidades financieras e industria en general”.³² Por eso es indispensable mantener un sistema de ciberseguridad que se encuentre a la vanguardia resguardando la información y los intereses de los asociados de COOPSERVIVELEZ.

2.6 MATRIZ DEL PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES (POAM)

La matriz POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio) permite analizar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa, partiendo del análisis del entorno de COOPSERVIVELEZ y de los factores externos que comprenden esta evaluación; se seleccionó cada factor por su grado de importancia logrando su identificación como oportunidad o amenaza.

³¹ SUPERSOLIDARIA. Circular externa No. 36. [en línea]. 2022.

³² COLAC. Transformación tecnológica en Cooperativas y plan estratégico al 2024. Blogs: COLAC. [página web]. 2022.

La medición se da por medio de una puntuación donde la ponderación está enmarcada en la importancia de los factores si la oportunidad o amenaza es alta se le asignara una ponderación alta y si son menos importantes se les asignará una ponderación baja, para posteriormente identificar el impacto que tendrá para COOPSERVIVELEZ.

En la elaboración de la matriz POAM se tuvieron en cuenta los siguientes ítems:

- La distribución estará dada por cuatro columnas, en la primera se encontrará la clasificación de las variables por sector junto con cada una de las variables a analizar; en la segunda columna se encontrarán las oportunidades seguida por las amenazas en la tercera columna y por último el impacto relacionado en la cuarta columna.
- De la columna dos hasta la cuatro se presenta una subdivisión de tres columnas cada una identificadas con la letra A(alto), M(medio) y B(bajo).
- Cada variable será calificada según sus características e identificación como oportunidad o amenaza.
- Se realiza la valoración según el impacto que se tiene de las variables en COOPSERVIVELEZ.
- Se interpreta y analizan los resultados expresados en la matriz POAM.

Tabla 6. Matriz del perfil de amenazas y oportunidades (POAM)

Factor	Variables	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
FACTOR ECONÓMICO	PIB		X						X	
	Inflación				X			X		
	Tasas de interés de política monetaria.		X						X	
	Tasas de interés activas de entidades vigiladas por la Super Intendencia de Economía Solidaria			X						X

[Continuación Tabla 6]

Factor	Variables	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
FACTOR ECONÓMICO	Tasas de interés pasivas de entidades vigiladas por la Super Intendencia de Economía Solidaria				X			X		
	Tasas de interés activas de entidades vigiladas por la Super Intendencia Financiera	X						X		
	Tasas de interés pasivas de entidades vigiladas por la Super Intendencia Financiera					X			X	
	Comportamiento del mercado financiero en Colombia	X						X		
FACTOR COMPETITIVO	Amenaza de entrada de nuevos competidores						X			X
	Poder de negociación de los proveedores				X			X		
	Poder de negociación de los compradores.						X			X
	Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos						X			X
	Rivalidad entre competidores.				X			X		
FACTOR SOCIOCULTURAL	Desempleo				X			X		
	Educación básica y media.						X			X
	Migración Venezolana					X			X	
	Corrupción					X			X	
	Muestras culturales y festividades	X						X		
FACTOR DEMOGRÁFICO	Segmentación demográfica	X						X		
	Ubicación poblacional	X						X		
FACTOR AMBIENTAL	Ola invernal					X			X	
	Variedad de cultivos por pisos térmicos.	X						X		

[Continuación Tabla 6]

Factor	Variables	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
FACTOR POLITICO-LEGAL	Reforma tributaria						X			X
	Gravamen a los movimientos financieros – GMF					X			X	
	Circular básica contable y financiera						X			X
	Política pública para el desarrollo de la economía solidaria		X						X	
	Prohibiciones de la Ley 454 de 1998.					X			X	
	Ley 1955 de 2019		X							
FACTOR TECNOLÓGICO	Acceso a la tecnología.	X						X		
	Data science	X						X		
	Ciberseguridad	X						X		

2.6.1 Análisis de la Matriz POAM. El factor que mayor impacto genera en COOPSERVIVELEZ es el factor económico donde la inflación y las tasas de interés pasivas de competencia representan una gran amenaza, el factor tecnológico representa una gran oportunidad de masificación de portafolio, mejores controles, disminución de operatividad, mejor comunicación empresa-asociado, disminución de riesgos de pérdidas por ataques cibernéticos y un posible aumento de la demanda por acceder a un rango de acción más amplio.

Algunas de las prohibiciones planteadas en el marco legal son una amenaza para la cooperativa al limitar sus relaciones comerciales en la celebración de convenios solo con entidades sin ánimo de lucro.

3. AUDITORÍA O EVALUACIÓN INTERNA

3.1 AUDITORÍA GERENCIAL

Por medio de esta Auditoría se evalúa el proceso básico de administración, el estado de la planificación, la organización, la dirección y el control de COOPSERVIVELEZ. El resultado de este proceso permitirá identificar factores determinantes como debilidades y fortalezas.

3.1.1 Planificación. En COOPSERVIVELEZ no existe actualmente una planeación definida, el modelo de negocio se desarrolla sobre las proyecciones financieras realizadas por el área contable y financiera mediante las cuales se determina el crecimiento necesario de la cartera y los depósitos para la sostenibilidad de la cooperativa en el año. Dichas proyecciones están dadas por el histórico de la entidad sin tener en cuenta el entorno macroeconómico ni la competencia. La misión y la visión hacen parte de la cultura organizacional, pero no están alineadas con los objetivos de la cooperativa

Las planificaciones de vigencias anteriores han sido orientadas por asesores externos de la Confederación Alemana de Cooperativas DGRV, donde se utiliza una herramienta digital de planeación la cual permite ser alimentada con una serie de datos y ella hace automáticamente el cruce de variables ofreciendo un informe con diagnósticos; estos resultados no tienen el impacto que se espera, no son de conocimiento de toda la fuerza laboral de la entidad y no se trasladan del sistema a la ejecución del sistema a la ejecución.

La falta de planeación en el área gerencial de COOPSERVIVELEZ, es identificada como una debilidad, es necesario realizar estrategias que permitan plantear metas y objetivos alcanzables a corto, mediano y largo plazo.

3.1.2 Organización. COOPSERVIVELEZ es un organismo cooperativo de primer grado, sin ánimo de lucro, vigilada por la SUPERSOLIDARIA, es de responsabilidad limitada, pertenece al sistema de economía solidaria y es determinada como persona jurídica de derecho privado; su constitución se formalizó con 304 socios fundadores.

Su sede principal se encuentra domiciliada en el Municipio de Vélez Santander en la calle 10 #3-66, teniendo 7 sucursales más en los municipios El Peñón, Bolívar Chipatá Landázuri, Cimitarra, Santa Helena y el corregimiento de Alto Jordán del municipio de Vélez.

Su máxima autoridad en su estructura organizacional es la Asamblea General, conformada por los asociados hábiles elegidos por medio de votación; la dirección interna es jerárquica su máxima autoridad administrativa es el Consejo de Administración quien a su vez nombra el Gerente general. Será regida por disposiciones legales, los principios cooperativos y sus estatutos.

3.1.3 objeto social. La cooperativa de Ahorro y Crédito de la Provincia de Vélez COOPSERVIVELEZ tiene por objeto contribuir al desarrollo integral de sus asociados, de sus familias, y la comunidad en general por medio del desarrollo de obras de servicio comunitario y de la aplicación de servicios y métodos del cooperativismo y la economía solidaria fomentando el principio de solidaridad y ayuda mutua.

Para el logro del objeto social, COOPSERVIVELEZ ejercerá la actividad financiera cooperativa, en forma especializada y exclusivamente con sus asociados mediante el desarrollo de las actividades consagradas en la ley 454 de 1998 y los reglamentos que expida la súper intendencia de la economía solidaria.³³

³³ COOPSERVIVELEZ. Estatutos. Cooperativa de ahorro y crédito de Vélez. 2022. p 2.

Como entidad perteneciente al sector de la economía solidaria realizará transacciones pasivas y activas solo con sus asociados, proveedores y terceros que demuestren que el origen de sus recursos es lícito.

En cuanto a la organización la entidad tiene este factor como una fortaleza, estructuralmente está bien conformada, su objeto social está claramente definido y su cumplimiento es efectivo; la confianza y sentido de pertenencia de sus asociados ha permitido la expansión y crecimiento de la entidad.

3.1.4 Dirección. El manejo administrativo interno está en cabeza del gerente quien es fiscalizado y controlado por el Consejo de Administración, este último elegido por la asamblea general es el encargado de la aprobación de las decisiones más relevantes no operativas, así como la aprobación del presupuesto de COOPSERVIVELEZ.

Mensualmente se reúne el consejo de administración, instancia en la que se presenta el informe de avance de la gerencia con las propuestas que surjan de la actividad comercial de la entidad. De todas las reuniones del consejo de administración se levanta acta donde se plasman todos los temas tratados.

La dirección es una fortaleza de COOPSERVIVELEZ donde el Consejo de Administración y la gerencia tienen gran sentido de pertenencia en este factor prepondera el interés colectivo de los asociados sobre los intereses particulares.

3.1.5 control. La entidad cuenta con una Dirección de Control Interno y una dirección de riesgos, dicha área se encarga de monitorear y evaluar el rendimiento de las demás áreas; de forma particular cada área tiene un jefe el cual es el responsable del debido cumplimiento de las distintas actividades de la entidad.

La implementación del SIAR permite controlar y disminuir en todos los aspectos los riesgos de pérdida de la entidad a nivel operativo, legal, reputacional y financiero.

COOPSERVIVELEZ cuenta con herramientas, manuales y políticas que le permiten controlar y evaluar su comportamiento interno en todos los procesos estratégicos, misionales y de apoyo.

Mensualmente se levanta un informe de gestión y control por parte de la Dirección de Control Interno, este informe es socializado en el comité de riesgos, presentado a la gerencia e incorporado al informe de gerencia que es entregado al Consejo de administración.

Aunque el control refleja una fortaleza de la entidad, aún está en proceso de ejecución y la mala comunicación entre la alta dirección y el resto de los colaboradores dificulta la realización de las mejoras planteadas por los controles realizados.

3.2 AUDITORÍA DE MERCADOS

Una auditoría de mercadeo es un análisis sistemático y organizado de todos los aspectos relacionados directa e indirectamente con las actividades de mercadeo de una organización, su finalidad es determinar la eficiencia y eficacia de todos y cada uno de los componentes que actúan para conseguir los objetivos de la empresa; esta Auditoría está estrechamente relacionada con la Auditoría operativa ya que se evalúa la calidad de información que posee la empresa.

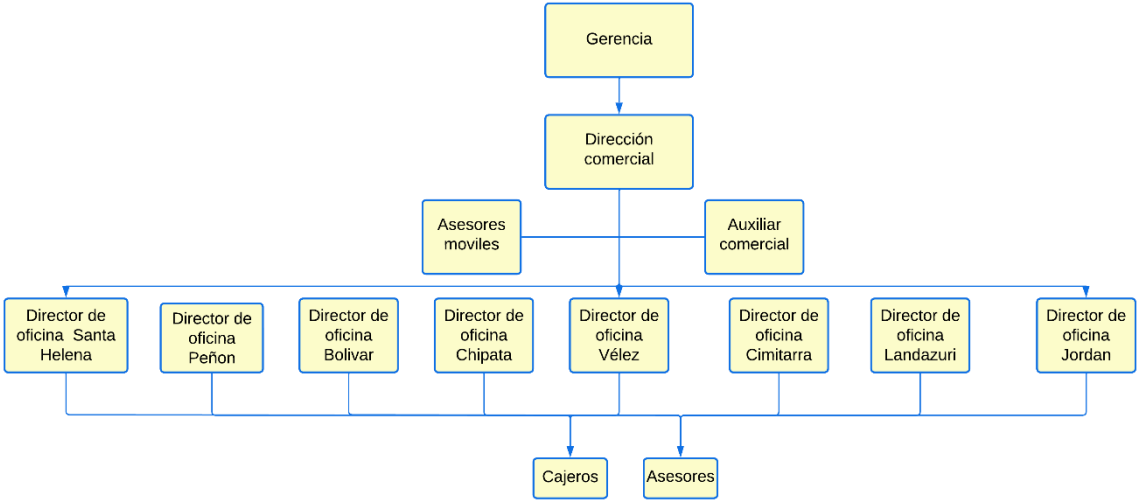
La auditoría de la Cooperativa de Ahorro y crédito de la Provincia de Vélez COOPSERVIVELEZ se realizó por medio de observación directa, entrevistas con directores de oficina directores de área, fuerza comercial, y la revisión de datos históricos de la entidad.

3.2.1 Estructura del área comercial. El área comercial tiene un orden jerárquico, su máxima autoridad es la Dirección Comercial cuenta con un director y dos auxiliares comerciales, de esta se desprenden las oficinas conformadas por un director de oficina,

asesores integrales y cajeros. En la dirección general en el municipio de Vélez por su tamaño cuenta con asesores móviles dependientes directamente del Director Comercial.

Durante el año 2022 se ejecutó el primer plan comercial en COOPSERVIVELEZ, se plantearon las estrategias de promoción y operación para dar cumplimiento al planteamiento del presupuesto aprobado por el Consejo de Administración para esta vigencia.

Ilustración 6. Organigrama área comercial COOPSERVIVELEZ



3.2.2 Análisis de los Asociados. Por medio de la base de datos de COOPSERVIVELEZ se analizó la tendencia de consumo de productos financieros de los asociados de la entidad, los rangos y segmentos que más utilizan los productos de la entidad y los canales más usados.

COOPSERVIELEZ tiene 28.467 asociados, donde la participación por género tiene un margen muy corto para la paridad, las mujeres representan el 48,02% y los hombres el 51.08% del total de la base social. El segmento por rango de edad más representativo se encuentra entre los 25 y 44 años los cuales constituyen el 30% del total de los asociados.

Tabla 7. Segmentación por rango de edades de COOPSERVIVELEZ

Cantidad	Rango de edad	Porcentaje
5,560	Menores de 18	20%
3,133	18 a 24	11%
8,588	25 a 44	30%
6,592	45 a 60	23%
4,594	Mayor 60	16%

En COOPSERVIVELEZ el 64.08% de los asociados poseen productos de ahorro activo, la concentración de estos revela que el 10.25% de los ahorradores de la organización poseen depósitos que concentran el 80% de este rubro.³⁴

Tabla 8. Fórmula concentración de depósitos

Fórmula de medición del indicador.
$\text{Asociados con 80\% de depósitos} / \text{Total ahorradores} * 100$

Fuente: Elaboración propia basada en Registro Web ET 2021. Medición de balance social. COOPSERVIVELEZ, 2021.

Del total de la base social (asociados) de COOPSERVIVELEZ, el 29% poseen productos de créditos activos, así mismo el 33,35% de los deudores de la organización poseen créditos que concentran el 80% del total de las obligaciones financieras de los asociados de la entidad.

Tabla 9. Fórmula concentración de depósitos

Fórmula de medición del indicador.
$\text{Asociados con 80\% de créditos} / \text{Total de deudores} * 100$

Fuente: Elaboración propia basada en Registro Web ET 2021. Medición de balance social. COOPSERVIVELEZ, 2021.

³⁴ COOPSERVIVELEZ. Registro Web ET 2021. Medición de balance social. 2021, p11.

Los nichos de mercado de COOPSERVIVELEZ están diversificados según los municipios y regiones en las que la entidad hace presencia, permitiendo realizar una segmentación por lugar de residencia, en este contexto el 40.94% de los asociados residen zonas rurales y el 59.06% habita en cascos urbanos, permitiéndole a la cooperativa diferenciar su portafolio para atender las necesidades financieras de sus asociados.

EL conocimiento de la ubicación de residencia de los asociados y su ocupación son una fortaleza de la entidad especialmente en los municipios de Santa Helena del Opón y el corregimiento de Alto Jordán en los que la población se ubica en mayor proporción en el área rural.

La entidad tiene en su base 22.357 asociados que pueden ser sujetos de crédito, de los cuales el 37.87% poseen crédito activo; dejando un margen de 61,57% de potenciales asociados que pueden obtener productos de financiación.

3.2.3 Colocación de recursos. La cooperativa de Ahorro y Crédito de la Provincia de Vélez COOPSERVIVELEZ, a corte del 31 de diciembre de 2021 tenía una cartera de créditos de \$ 100.354.881.640 adquirida por 8.466 asociados. Del total de los créditos activos el 71,58% son de tipo comercial; el 18.3% son de tipo consumo y el 10,12% restante son microcréditos. Actualmente con destinación agropecuaria se tienen 2.052 créditos activos equivalente al 19,07% de la cartera total.

3.2.4 Captación de recursos. En diciembre de 2021 el 64.08% de los asociados de COOPSERVIVELEZ registran al menos un producto de ahorro a la vista y/o CDAT activo, lo cual demuestra la promoción de una cultura de ahorro y de gestión financiera para el desarrollo económico de los asociados³⁵

³⁵ Ibid., p.6

Para la misma vigencia los depósitos registraron un monto de \$70.232.361.139 de este valor el 58.80% corresponden a CDAT, el 40.18% a ahorros a la vista y el 1.02% a el ahorro contractual; lo anterior se traduce en una gran fortaleza para COOPSERVIVELEZ al brindarle los recursos suficientes 1.02% para desarrollar su modelo de negocio sin necesidad de financiamiento externo.

Las soluciones financieras ofrecidas por COOPSERVIVELEZ es una fortaleza de la entidad especialmente en las oficinas del municipio de Santa Helena del Opón y el corregimiento de Alto Jordán al ser el único intermediario financiero que hace presencia en la región.

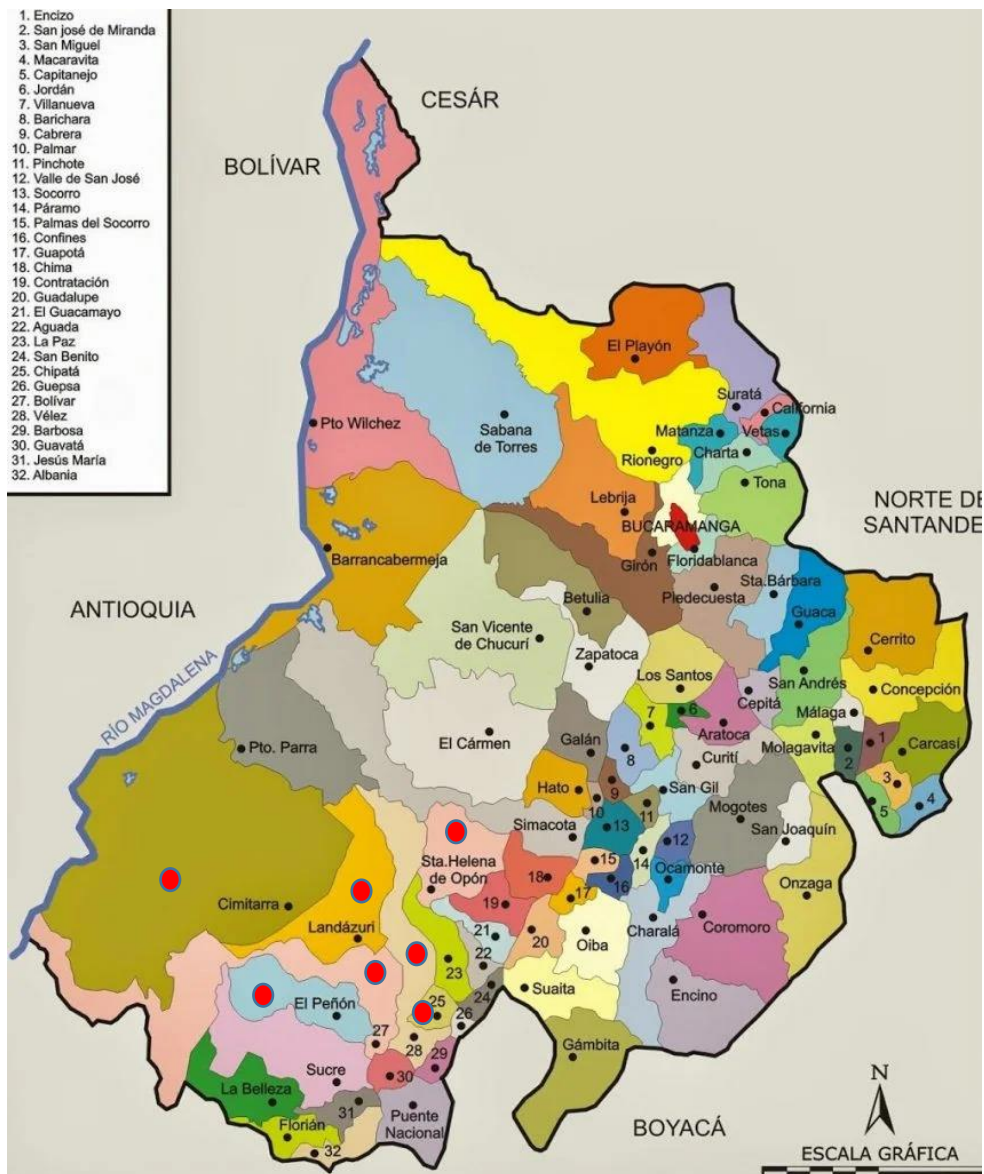
3.2.5 Canales de distribución. Dentro de los canales de distribución COOPSERVIVELEZ cuenta con 8 oficinas de atención al cliente- asociado.

COOPSERVIVELEZ se encuentra en la zona sur del departamento de Santander en 7 municipios.

Tabla 10. Distribución de asociados por oficinas

Municipio	Número de asociados	% del total de la base
Vélez	11,568	40.64%
Alto Jordán	815	2.86%
Bolívar	2,729	9.59%
Chipatá	2,518	8.85%
Landázuri	4,465	15.68%
Cimitarra	3,452	12.13%
El Peñón	1,188	4.17%
Santa Helena	1,732	6.08%
Total	28,467	100.00%

Ilustración 7. Alcance y ubicación de las oficinas de COOPSERVIVELEZ en el departamento de Santander



Fuente: Información, turismo y cultura de Colombia: Municipios de Santander. TIERRA COLOMBIANA.org, 2022.

3.2.6 Publicidad y promoción. La Cooperativa COOPSERVIVELEZ desarrolla su Publicidad y promoción a través de medios tradicionales como la cadena radial Radio Ciudad de Vélez y la Konsentida, por medio de materiales impresos afiches, portafolios

y volantes entregados por la fuerza comercial en las oficinas y en los eventos que realiza la entidad.

COOPSERVIVELEZ dispone de la página web <https://www.coopservivelez.com> Por medio de la cual, promociona sus productos y publica los documentos que por ley deben ser de dominio público, en la página también se encuentra su reseña histórica.

A partir del año 2017 se empezó a promocionar por medio de redes sociales como la Fan Page CoopserVivelez Ltda. y el perfil de Instagram @Coopservivelez. Este modelo es manejado empíricamente sin llevar un seguimiento adecuado de los Followers y de los Leads.

La entidad adelanta campañas de telemarketing apoyadas por mensajes masivos que contienen links que generan tráfico en la página web y en las redes sociales.

3.2.7 Participación en el mercado. Tomando como referente el municipio de Vélez donde se encuentra la dirección principal la entidad tiene una participación importante, la oficina de Vélez cuenta con 11.894 asociados y el municipio según el censo del DANE DE 2018 tiene 19.376 habitantes.³⁶

De lo anterior se puede deducir que el 61.39% de los habitantes del municipio son asociados de la entidad.

3.3. AUDITORÍA FINANCIERA

Este tipo de auditoría realiza una evaluación de la gestión económica y contable de la empresa sujeta de estudio; posteriormente los resultados del estudio son plasmados en un informe en el que se pueden identificar las situaciones que puedan poner en riesgo la estabilidad financiera de la entidad.

³⁶ DANE. Censo Nacional de Población y Vivienda, 2018.

En la Auditoría del área financiera de la cooperativa COOPSERVIVELEZ, se analizaron los estados financieros de la entidad como es el Balance General y el estado de resultados del año 2021 y por medio de entrevistas con la contadora y la auxiliar contable de la entidad.

3.3.1 Estados financieros. La cooperativa COOPSERVIVELEZ realiza sus estados financieros de conformidad con el Marco de información Financiera Aplicada, NIIF para PYMES grupo II; decretos 2420 y 2496 de 2015, decreto 2131 de 2016, decreto 2170 de 2017 y demás normas aplicables por la entidad.

Por medio de los reportes del área contable y financiera se identificaron las principales partidas afectadas de los estados financieros como son el activo, pasivo, patrimonio, ingresos costos y gastos; y su evolución comparando las vigencias del año 2020 y 2021.

Tabla 11. Evolución de las principales cifras de los estados financieros

Evolución de las principales cifras de estados financieros expresadas en millones de pesos				
	dic-21	dic-20	variación	Porcentaje
Activo	130,475	120,441	10,034	8.33%
Disponible	28,467	20,777	7,690	37.01%
Cartera de crédito	100,355	98,108	2,247	2.29%
Pasivo	71,668	63,160	8,508	13.47%
depósitos	70,232	61,847	8,385	13.56%
Patrimonio	58,807	57,281	1,526	2.66%
Aportes sociales	12,474	11,741	733	6.24%
Ingresos	23,371	20,167	3,204	15.89%
Operacionales	18,341	18,238	103	0.56%
No operacionales	5,029	1,929	3,100	160.71%
Costos y Gastos	20,732	14,894	5,838	39.20%
Costos	3,429	3,406	23	0.68%
Gastos de administración	16,829	11,055	5,774	52.23%
Gastos no operacionales	474	433	41	9.47%
Excedentes	2,639	5,272	-2,633	-49.94%

Fuente: Elaboración propia. Basado en Registro Web ET 2021. Estados financieros. COOPSERVIVELEZ, 2021.

Para el año 2021 los ingresos de COOPSERVIVELEZ fueron de \$23.371 millones con una variación del 3,2% con relación al año 2020; de lo anterior el total de la utilidad ascendió a la suma de \$2,639 millones.³⁷

3.3.2 Principales indicadores liquidez. De forma comparativa la cooperativa COOPSERVIVELEZ presenta la medición de los indicadores más relevantes para la entidad a corte de diciembre de 2021 referidos a la rentabilidad de la organización con relación al activo aportes sociales y el patrimonio; de igual forma relaciona la solvencia con el fondo de liquidez y la calidad de cartera.

Tabla 12. Principales indicadores económicos.

Principales indicadores económicos				
Indicador	dic-21	dic-20	variaciones entre 2021 y 2020	
			\$	%
Relación de solvencia	52.6%	50.6%	2	3.9%
Fondo de liquidez	10.8%	10.8%	0	0.2%
Calidad de cartera	17.9%	15.1%	2.7	18.0%
Cobertura de deterioros individuales	73.4%	57.5%	15.9	27.7%
Cobertura deterioro general	90.2%	77.3%	12.9	16.7%
Quebranto patrimonial	471.5%	488.9%	-17.4	-3.6%
Capital institucional/activo	33.4%	33.3%	0.1	0.2%
Rentabilidad de aportes sociales	21.2%	49.9%	-23.8	-52.9%
Rentabilidad del activo	2.0%	4.4%	-2.4	-53.8%
Cartera neta/activo	16.9%	81.5%	-4.5	-5.6%
Margen operacional	11.9%	27.7%	-15.8	-57.0%
Estructura gastos de administración	73.1%	55.1%	18	32.7%

Fuente: Elaboración propia. Basado en Registro Web ET 2021. Estados financieros. COOPSERVIVELEZ, 2021.

La estructura financiera de la entidad es sólida, el margen de intermediación de los depósitos versus la cartera es positiva, lo que se traduce en una sostenibilidad comercial y de operación sin necesidad de financiación externa.

³⁷ COOPSERVIVELEZ. Basado en Registro Web ET 2021. Estados financieros, 2021.

El monto del fondo de liquidez ascendió a \$7.556.248.587 indicando que los activos líquidos son suficientes para atender requerimientos inmediatos de liquidez que pueda tener COOPSERVIVELEZ sin sufrir descalces.

Para mantener la autorización del ejercicio de actividad financiera en forma plena entregada por la SUPERSOLIDARIA la cooperativa COOPSERVIVELEZ debe cumplir con un mínimo de aportes, para la vigencia del año 2021 es de \$1.689.709.776 y para el año 2022 es de \$1.784.671.465 según lo dispuesto en la ley 454 de agosto 4 de 1988 artículo 42.³⁸

De lo anterior la cooperativa dio cumplimiento con el 706% y el 698.9% respectivamente teniendo en cuenta que al término del ejercicio el monto de los aportes es de \$12.473.777.289.³⁹

3.4 AUDITORÍA DEL SERVICIO

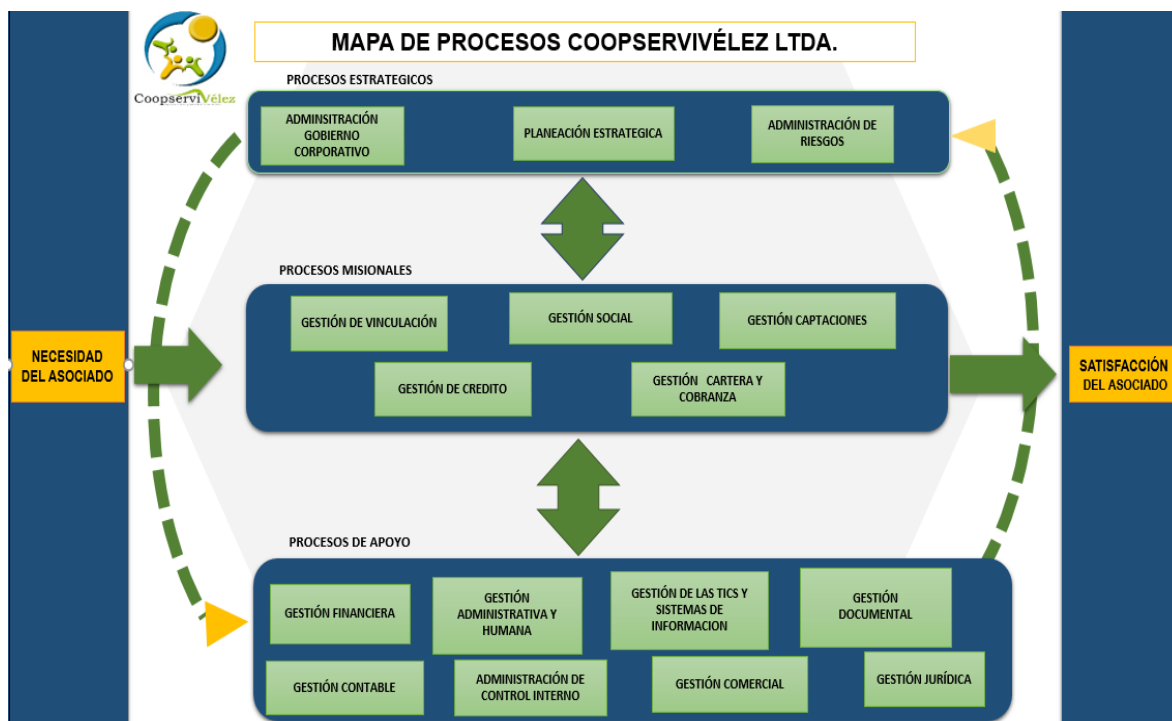
La auditoría del servicio abarca la evaluación de los procesos enfocados al modelo de negocio, identificando los aspectos más relevantes de la cadena de valor de la empresa, así como los procedimientos y los actores que intervienen en cada uno de ellos.

Los procesos misionales de COOPSERVIVELEZ son, la vinculación de asociados la captación de recursos, la gestión social, la gestión de cartera y la colocación de créditos, es de resaltar que la entidad adelanta toda su operación por medio de macroprocesos de los cuales el front office es el generador de recursos.

³⁸ Congreso de la República de Colombia. Ley 454 de 1998. Reglamentada por el Decreto Nacional 1714 de 2012. [Consultado el 15, noviembre, 2022].

³⁹ COOPSERVIVELEZ. Basado en Registro Web ET 2021. Estados financieros, 2021.

Ilustración 8. Macroprocesos COOPSERVIVELEZ



Fuente: Manual del sistema de administración de riesgo de lavado de. Activos y financiación del terrorismo – SARLAFT. COOPSERVIVELEZ, 2022.

3.4.1 Vinculación. Toda persona natural que se quiera asociar a COOPSERVIVELEZ debe cumplir con los requisitos legales y estatutarios de la entidad, pagar los aportes sociales equivalentes a un (1) salario mínimo diario legal vigente, el asociado se compromete a mantener mínimo este valor para conservar su calidad de asociado hábil.

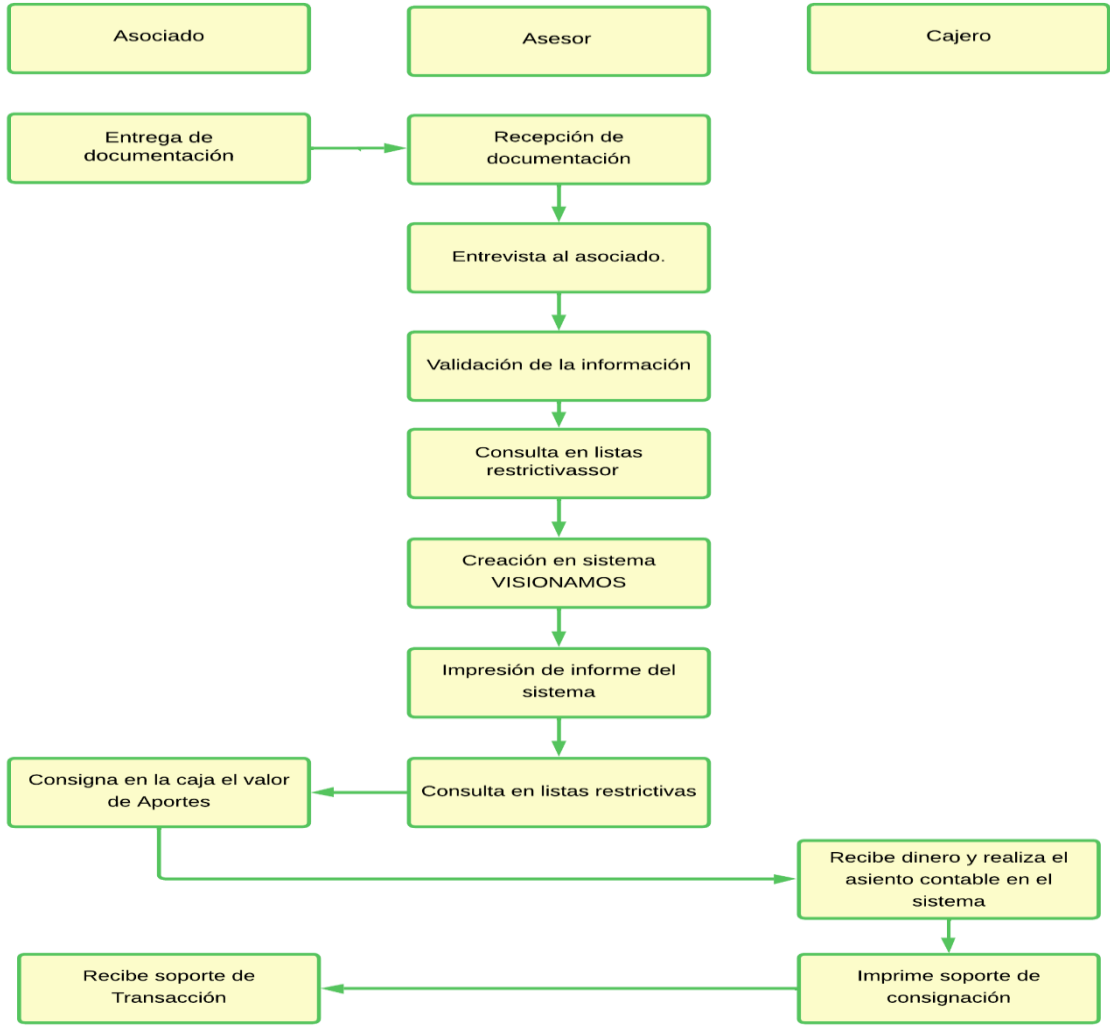
La aceptación de la vinculación como asociado es otorgada por el Gerente o por el Consejo de Administración según las exigencias de ley⁴⁰.

El proceso inicia por la entrega de la documentación por parte del potencial cliente asociado a el funcionario asesor de la entidad, este valida la información del asociado,

⁴⁰ COOPSERVIVELEZ. Estatutos. Cooperativa de ahorro y crédito de Vélez. 2022.

realiza entrevista y consulta en listas restrictivas sus antecedentes; el asesor crea al asociado en el sistema, imprime el informe para que sea firmado por el asociado y luego se encarpeta; el asociado pasa a caja y consigna el valor correspondiente a sus aportes.

Ilustración 9. Proceso de vinculación.

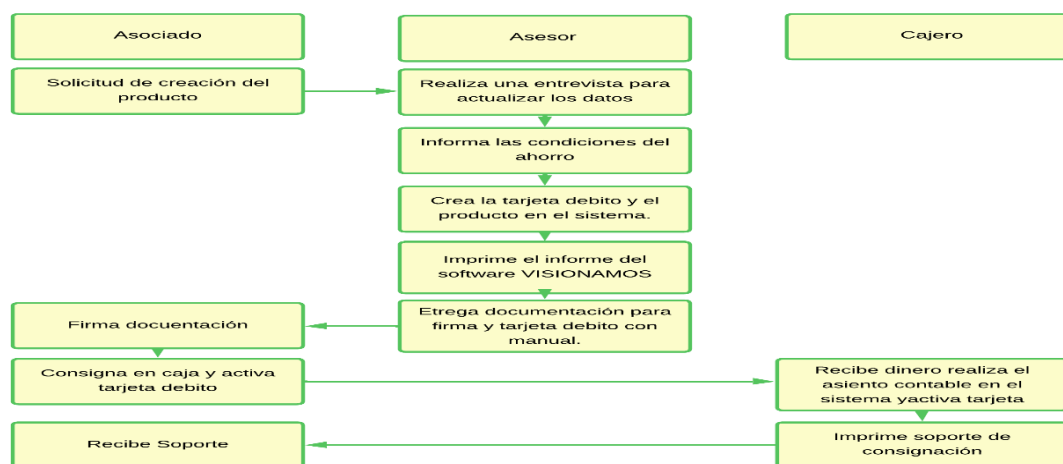


3.4.1 Proceso de prestación del servicio de Captación. El objetivo del ahorro en “COOPSERVIVELEZ” será la captación de recursos económicos a través de un portafolio amplio de servicios ofrecidos a los asociados, que permitan proporcionar a la Cooperativa un mecanismo de financiación. Los productos de ahorro que la entidad oferta son el ahorro a la vista, el ahorro contractual y el Certificado de Ahorro a Termino CDAT; la

apertura de los productos es igual con la diferenciación de la documentación entregada al asociado, en caso del CDAT se entrega una copia del certificado y en caso del ahorro contractual se entrega una copia del contrato. El proceso inicia con la solicitud de apertura del producto de ahorro por parte del asociado al asesor y termina con la consignación de los recursos en el producto de ahorro creado, es de resaltar que el proceso difiere en algunos aspectos dependiendo del tipo de producto.

3.4.1.1 Ahorro a la vista. Hace referencia al contrato celebrado entre COOPSERVIVELEZ y cada uno de sus asociados, con el objeto de constituir un ahorro, que se manejará directamente o a través Tarjea Débito. La entidad está obligada a devolver el ahorro en cualquier momento y el titular pueda hacer abonos y retiros parciales en forma ininterrumpida durante la duración del contrato, el cual concluye en el momento en el que se cancele o salde la cuenta. La solicitud de creación del producto por parte del asociado es el primer paso, seguidamente el asesor toma la solicitud y realiza una entrevista para actualizar los datos del asociado y determinar la procedencia de los recursos, informa las condiciones del ahorro en cuanto a tasa y manejo, crea la tarjeta débito en el sistema, imprime el informe del software Core de negocio VISIONAMOS, y entrega la documentación al asociado para que este la firme, además de la tarjeta débito con su manual de uso, el asociado se traslada a caja para consignar y activar la tarjeta. El cajero recibe el dinero, realiza el asiento contable, activa la tarjeta débito, imprime soportes de consignación y entrega al asociado.

Ilustración 10. Apertura ahorro a la vista.

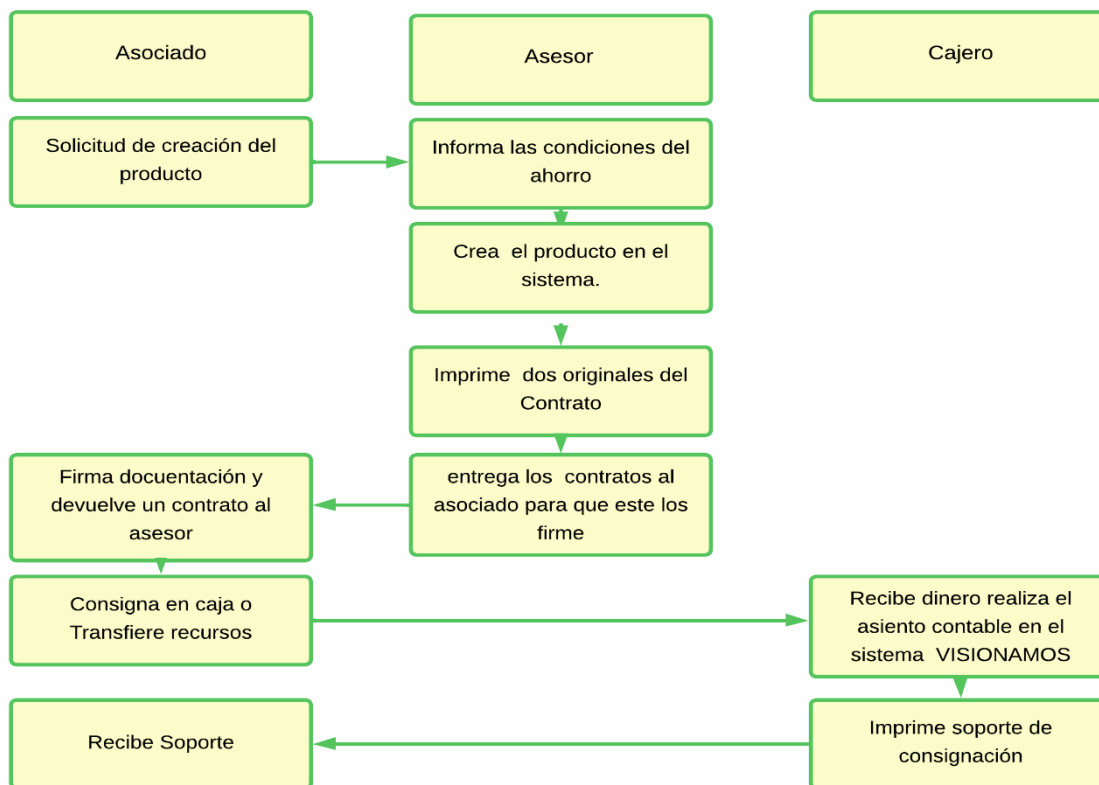


3.4.1.2 Ahorro contractual. es el que se capta mediante la firma de un contrato en cual el asociado se obliga a depositar en calidad de ahorro en COOPSERVIVELEZ una suma de dinero determinado, durante un plazo estipulado y en cuotas periódicas uniformes y COOPSERVIVELEZ por su parte se obliga a reintegrar las sumas depositadas como ahorro y a reconocer los intereses pactados, al vencimiento del plazo pactado. Este tipo de ahorro solo se puede acordar con personas naturales, los recursos pueden ser consignados directamente por caja, transferidos desde su cuenta de ahorros a la vista o debitados de su ahorro ordinario (a la vista) automáticamente para cancelar las cuotas pactadas.

Los ahorros voluntarios Contractuales se suscribirán a un plazo mínimo de seis (6) meses, por una cuota mensual igual o superior al cuarenta por ciento (40%) del SMLDV, aproximado al múltiplo de mil más cercano para niños y el setenta y cinco (75%) para adultos.⁴¹

⁴¹ COOPSERVIVELEZ. Reglamento de ahorros. Cooperativa de ahorro y crédito de Vélez. s.f. p,20.

Ilustración 11. Creación de ahorro contractual

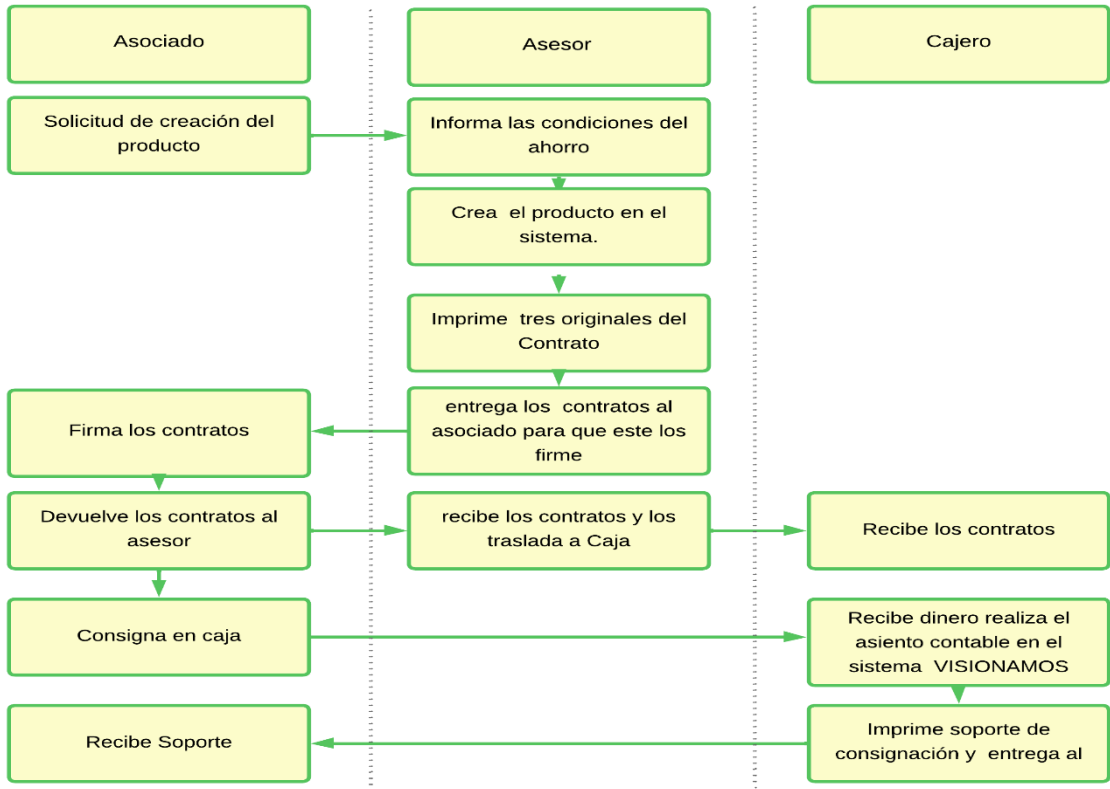


3.4.1.3 Certificados de Depósito de Ahorro a Término C.D.A.T. Es un contrato celebrado entre COOPSERVIVELEZ y uno de sus asociados, con el objeto de constituir un depósito a término definido, la entidad queda obligada a devolverlo únicamente a la finalización del periodo acordado entre el depositario y el depositante. Este ahorro se acredita mediante la expedición de un Certificado de Depósito de Ahorro a Término C.D.A.T.; este documento sólo tendrá validez si cumple con lo dispuesto en el presente reglamento.

El Certificado de Depósito de Ahorro a Término tiene las siguientes características: Es nominativo, personal e intransferible y por consiguiente no es negociable, pero podrá “cederse” siguiendo las normas comunes sobre “Cesión de Contratos” (artículos 887 a 896 del Código del Comercio). Siempre y cuando haya aceptación expresa de la cesión

por parte de COOPSERVIVELEZ y exclusivamente que el cedente sea asociado a la Cooperativa.⁴²

Ilustración 12. Certificados de Depósito de Ahorro a Termino C.D.A.T



3.4.2 Colocación de crédito. Es el servicio que hace realidad el objeto social de COOPSERVIVÉLEZ., mediante el cual se suministra a los asociados recursos a mutuo interés a un plazo determinado, con el propósito de satisfacer sus necesidades de consumo, capital de trabajo e inversión.

Para la colocación de los recursos disponibles de COOPSERVIVÉLEZ se deben tener en cuenta las características de las fuentes, como: plazos, tasas de interés, amortización, modalidad, entre otros. Lo anterior, garantiza la optimización de la intermediación

⁴² Ibid., p.17.

financiera de COOPSERVIVÉLEZ y contribuye a la reducción de los riesgos de crédito, liquidez y de tasas de interés.

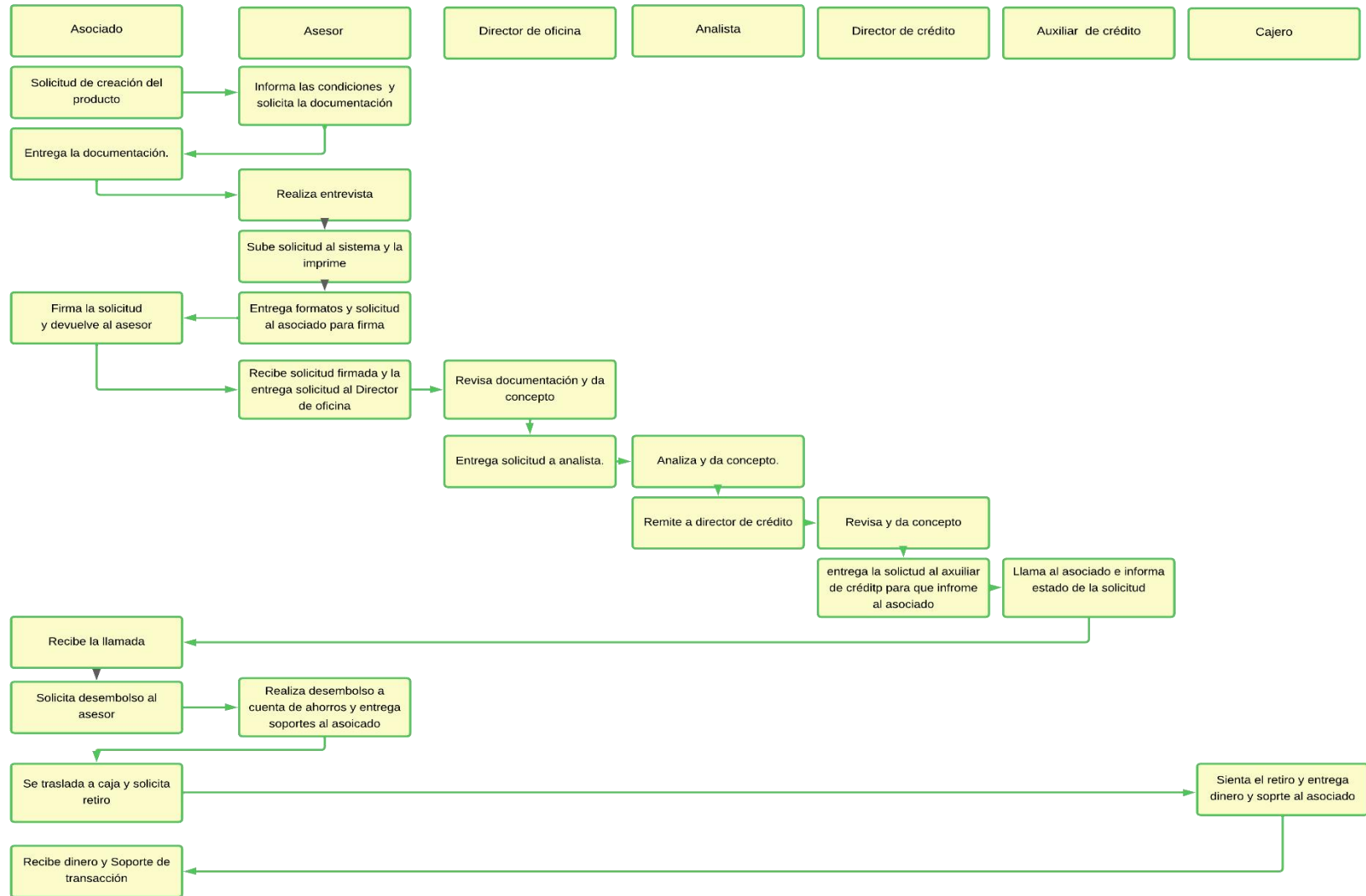
El servicio del Crédito tiene como objetivos, apoyar las actividades económicas de las personas naturales y jurídicas asociadas a COOPSERVIVÉLEZ y canalizar en forma segura y efectiva los recursos para otorgar créditos, con el objeto de contribuir al desarrollo económico y al bienestar social del asociado y su familia.

3.5 AUDITORÍA DE TALENTO HUMANO

Por medio de una evaluación del clima laboral de COOPSERVIVELEZ se pueden identificar las debilidades y las fortalezas de los colaboradores, reconociendo variables como las condiciones de los puestos de trabajo, carga laboral, horarios de trabajo y capacitaciones, la información es suministrada por el Director Administrativo y de Recurso Humano de la entidad y por medio de observación donde se analiza el desarrollo comportamental de los funcionarios de la entidad en su contexto laboral.

Actualmente en COOPSERVIVELEZ laboran 78 personas, organizadas por áreas, funciones y oficinas, se cuenta con la colaboración de Asesores Integrales, Asesores Móviles, Cajeros, Directores de Oficina, Director de Cartera, Asesores de Cobranza, Asesores Jurídicos, Director de Crédito Auxiliar de Crédito y Analistas, Director Comercial y Auxiliares Comerciales, Director De Riesgos y Auxiliar de Riesgos, Director Administrativo, Contador y Auxiliar Contable, Control Interno y Auxiliar de Control Interno, Director de Sistemas y Auxiliar de Sistemas, Auxiliar de Oficios Varios, Subgerente Operativo, Secretaria de Gerencia y Gerente.

Ilustración 13. Colocación de crédito



La recolección de datos por observación arroja información importante que de otra manera no sería posible conocer en gran parte cualitativa, estos datos son confiables y sujetos de validación.⁴³

3.5.1 Condiciones del puesto de trabajo. Los funcionarios de la cooperativa COOPSERVIVELEZ disponen de los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades laborales de forma eficiente y eficaz.

Cada unidad de trabajo está dotada de buena iluminación y ventilación, sillas ergonómicas, escritorios amplios y posapiés, los equipos de cómputo están dispuestos de tal forma que la altura de los monitores se puede graduar por medio de brazos de soporte; el mouse es ergonómico y tiene su respectivo pad mouse.

Todos los puestos de trabajo están intercomunicados por medio de telefonía interna y software Core de negocio VISIONAMOS, poseen recursos de papelería adecuados y suficientes.

Este factor es una fortaleza de la entidad, pues pone a disposición de los funcionarios los recursos necesarios para un óptimo desempeño en sus actividades, evita así posibles enfermedades laborales y garantiza un espacio sano para el desarrollo laboral.

⁴³ ENCICLOPEDIA HUMANIDADES. Observación científica características ventajas y desventajas. ¿Qué es la observación científica? [página web]. [Consultado el 6, diciembre, 2022]. s.f.

Ilustración 14. Puesto de trabajo.



3.5.2 Horarios de trabajo y remuneración. La entidad cumple con las exigencias legales en cuanto al tiempo laboral según lo expresado por el Código Sustantivo del Trabajo y la legislación colombiana, laborando 48 horas semanales, 6 días a la semana. La escala salarial no está definida por la falta de una total identificación de procesos, procedimientos y responsabilidades, así como la afectación a los manuales de funciones, creando una brecha entre la remuneración y el desempeño del funcionario, aun así, los salarios parten desde dos salarios mínimos legales mensuales vigentes correspondiente a la actividad de asesoría y caja, y van incrementando según el rango jerárquico del cargo.

Por las zonas donde COOPSERVIVELEZ desarrolla sus actividades, la remuneración proporcionada a los funcionarios es bien vista, permitiendo que estos mantengan un estilo de vida digno.

Interna y externamente el salario cancelado por la cooperativa a sus funcionarios es visto positivamente y aunque se presentan algunas falencias para la asignación de los montos por unidad de trabajo, estas falencias son más operativas y de forma, lo que se traduce en una fortaleza de la entidad.

3.5.3 Integración y esparcimiento. La cooperativa COOPSERVIVELEZ posee áreas de cafetería para que los funcionarios realicen pausas activas y consuman alimentos, la entidad mantiene suministro de bebidas calientes y agua, los funcionarios tienen autorizado ausentarse de su puesto de trabajo, 10 minutos en la mañana y 10 minutos en la tarde. Se dispone de un rubro destinado a la proporción de alimentos a los asistentes de reuniones y capacitaciones.

Se desarrollan tres actividades de integración anuales; se celebran el cumpleaños de la entidad en septiembre, el día de amor y amistad en el mismo mes y la cena navideña, todos los gastos son asumidos por COOPSERVIVELEZ en beneficio de todos los funcionarios y directivos.

Con lo anterior se pretende mantener un clima laboral sano donde los funcionarios tengan un gran sentido de pertenencia que se transforme en eficiencia y responsabilidad. Este factor se categoriza como una fortaleza de la entidad.

3.5.4 Capacitaciones y carga laboral. No se poseen una estructura de capacitación adecuada, la instrucción a nuevos funcionarios es impartida por funcionarios activos en ejecución de labores los cuales no manejan la pedagogía adecuada, dejando vacíos de conocimiento en los nuevos funcionarios que se evidencian en el desempeño de estos. En estos procesos de capacitación se presenta una sobre carga laboral para el capacitador.

Actualmente se ha incrementado la planta de personal con la finalidad de disminuir la carga laboral especialmente en el front office donde el volumen de trabajo es alto, y la exigencia por parte de la subgerencia operativa genera incomodidades.

Este factor es una debilidad de COOPSERVIVELEZ, el conocimiento impartido carece de base científica, se aprende sobre el hacer ocasionando errores y generando sobre carga laboral en algunos funcionarios.

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

Por medio de esta herramienta, se abordan y evalúan los factores más relevantes de la auditoría interna, permitiendo identificar y evaluar las debilidades y las fortalezas de la entidad; de la misma forma provee a COOPSERVIVELEZ, información relevante para la elaboración de estrategias.

Se examinan las capacidades directivas, competitivas, financieras, tecnologías y talento humano

3.6.1 Elaboración de la Matriz P.C.I.

Su estructura, la conforman cuatro columnas; en la primera se relacionan los factores que se tendrán en cuenta, en la segunda se identifican las fortalezas, en la tercera las debilidades y en la cuarta el impacto de cada uno de ellos en COOPSERVIVELEZ. De igual forma las columnas dos, tres y cuatro se subdividen para asignar los rangos de calificación, alto, medio y bajo; se califican los factores dependiendo su naturaleza como fortaleza o debilidad, se valora el impacto que tienen los factores en la cooperativa y finalmente se procede a interpretar y analizar los resultados de la matriz.

Tabla 13. Matriz P.C.I.

Matriz del Perfil de Capacidad Interna (P.C.I).									
Factor	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Auditoría gerencial									
Planificación					X			X	
Objeto social		X						X	
Dirección	X						X		
Control			X						X
Auditoría de mercados									
Estructura del área comercial			X						X
Conocimiento del Asociado	X						X		
Colocación de recursos	X						X		
Captación de recursos	X						X		
Canales de distribución					X			X	
Publicidad y promoción.					X			X	
Participación en el mercado	X						X		
Auditoría financiera									
Estados financieros	X						X		
Principales indicadores liquidez.		X						X	
Fondo de liquidez	X						X		
Mínimo de aportes	X						X		
Auditoría del servicio									
Vinculación.		X						X	
Proceso de prestación del servicio de captación						X		X	
Proceso de prestación del servicio de colocación de crédito.		X						X	
Auditoría de talento humano									
Condiciones del puesto de trabajo.	X						X		
Horarios de trabajo y remuneración		X						X	
Integración y esparcimiento		X						X	
Capacitaciones y carga laboral				X			X		

3.6.1 Calificación de la Matriz P.C.I. esta se desarrollará de la siguiente manera:

- Una Debilidad mayor o de mucha influencia en el proceso (muy negativa): calificación=1
- Una Debilidad menor o de poca influencia (negativa): calificación=2
- Una Fortaleza menor de poca influencia (positiva); calificación=3 y
- Una Fortaleza mayor de mucha influencia (muy positiva): calificación=4.

Luego se debe asignar los pesos a cada factor donde 0,0 es el menos relevante y 1.0 el más relevante, el total de los pesos debe sumar 1; posteriormente se debe asignar las calificaciones donde los valores a utilizar están entre 1 y 4 a cada uno de los factores de la siguiente forma:

- Una debilidad mayor calificación = 1.
- Una debilidad menor calificación = 2.
- Una fuerza menor calificación =3.
- Una fuerza mayor calificación = 4.

Se define una calificación ponderada multiplicando el valor asignado a cada factor por la calificación correspondiente, se suman los valores finales de cada factor para obtener el valor total ponderado, el rango de este valor está entre 1 como el valor más bajo y 4 como el valor más alto dejando como valor de la media 2,5.

Tabla 14. Calificación de la Matriz P.C.I

FACTOR INTERNO DECISIVO	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS			
Objeto social	0,03	3	0,09
Dirección	0,03	4	0,12
Control	0,04	3	0,12
Estructura del área comercial	0,03	3	0,09
Conocimiento del Asociado	0,06	4	0,24
Colocación de recursos	0,04	4	0,16
Captación de recursos	0,04	4	0,16
Participación en el mercado	0,05	4	0,2
Estados financieros	0,04	4	0,16
principales indicadores liquidez.	0,05	3	0,15
Fondo de liquidez	0,05	4	0,2
Mínimo de aportes	0,05	4	0,2
Vinculación.	0,04	3	0,12
Proceso de prestación del servicio de colocación de crédito.	0,05	3	0,15
Condiciones del puesto de trabajo.	0,05	4	0,2
Horarios de trabajo y remuneración	0,05	3	0,15
Integración y esparcimiento	0,05	3	0,15
			2,66
DEBILIDADES			
Planificación	0,05	2	0,1
Canales de distribución	0,04	2	0,08
Publicidad y promoción.	0,05	2	0,1
Proceso de prestación del servicio de Captación	0,05	2	0,1
Capacitaciones y carga laboral	0,06	1	0,06
TOTAL			0,44

Teniendo en cuenta el impacto de los factores que integran la auditoría interna se puede deducir que COOPSERVIVELEZ, cuenta con una mayor valoración de fortalezas (2.66), que le permiten mejorar los puntos sensibles, como lo son la capacitación y la carga laboral que reflejan una debilidad alta de COOPSERVIVELEZ, otro factor importante a mejorar es el proceso de planeación que se realiza sin la aplicación de metodologías adecuadas.

4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En esta etapa se definen la misión, visión, Valores corporativos, análisis y selección de estrategias, Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (P.E.E.A), Matriz DOFA y la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica

Es de resaltar, que el direccionamiento estratégico, así como sus componentes se plantean como una propuesta de actualización para los ya existentes en la cooperativa COOPSERVIVELEZ.

4.1 MISIÓN

Es la declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados, de la entidad, Se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o de existir. La misión de la organización debe definirse en términos de la satisfacción de alguna necesidad del entorno externo y no en términos de la oferta de un producto o servicio. ⁴⁴

4.1.1 Misión de COOPSERVIVELEZ. Somos una cooperativa de ahorro y crédito que apoya e impulsa el desarrollo económico y social de sus asociados por medio de soluciones financieras oportunas y eficientes.

4.2. VISIÓN

Es una declaración del propósito, los objetivos y resultados de la organización, constituye metas de plazo amplio donde se establecen las aspiraciones a lograr.

⁴⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Planeación estratégica fundamentos y aplicación. México: McGraw Hill, 2019 p 49.

4.2.1. Visión de COOPSERVIVELEZ. COOPSERVIVELEZ EN EL AÑO 2025 será la entidad líder en la prestación de servicios financieros en la provincia de Vélez con productos y canales innovadores orientados a impulsar el crecimiento económico y social de sus asociados y la región.

4.3. VALORES CORPORATIVOS

Son las doctrinas que influyen en el comportamiento de los miembros de la organización; por medio de esta filosofía se busca una sinergia entre el hacer y cómo hacerlo guiando de la mejor forma la toma de decisiones. El sector solidario se fundamenta en los principios cooperativos.

4.3.1 Valores corporativos COOPSERVIVELEZ.

- Integridad: Somos coherentes en nuestro pensar, hablar y actuar.
- Pasión: Hacemos nuestro trabajo con dedicación y amor.
- Eficiencia: Desarrollamos procesos y brindamos servicios de calidad.
- Comunicación: Intercambiamos ideas y las comunicamos de manera asertiva.

Además de los valores mencionados, COOPSERVIVELEZ, aplica los valores propios del sector cooperativo como son: ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y Solidaridad estos valores se inculcan a los asociados en el momento de ingresar a la Cooperativa.

4.4. ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

Partiendo de la información obtenida se realiza un análisis de la situación actual de COOPSERVIVELEZ tanto a nivel externo como interno, se plantearán estrategias

factibles para el logro de la misión y la visión de la cooperativa; para esto se emplearán las matrices PEEA, DOFA Y CPE.

4.4.1 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (P.E.E.A). por medio de esta matriz se pueden identificar las tendencias que deben llevar las estrategias, adecuando a COOPSERVIVELEZ, entre sus recursos y fortalezas internas y las oportunidades y amenazas generados por sus factores externos.

Las posiciones de las tendencias son:

- Conservadora.
- Intensiva.
- Defensiva.
- Competitiva.

Se consideran las posiciones estratégicas más relevantes para COOPSERVIVELEZ, partiendo de factores relativos a la industria y a la cooperativa, obteniendo que los ejes de la matriz son:

- Fortaleza de la industria (FI)
- Fortaleza del entorno (FE)
- Ventaja Competitiva (VC)
- Fortaleza Financiera (FF).

La calificación de los indicadores se da entre 0 y 6, siendo negativo en la ventaja competitiva (VC) y la estabilidad ambiental (EA) y positivo en la fuerza financiera (FF) y la fuerza de la industria (FI).

La calificación de los indicadores se realiza por medio de la asignación de valores entre 0 y 6, a su vez los indicadores se segmentan en 2 grupos, los ejes de la

ventaja competitiva (VC) y la estabilidad ambiental (EA) se le asignan valores negativos y a fuerza financiera (FF) y la fuerza de la industria (FI) valores positivos.

Luego de establecer las calificaciones se promedian por cada dimensión (FF,VC,FI EA) y se sustituyen en las siguientes fórmulas:

- Eje X : VC+FI.
- Eje Y: FF+EA.

Tabla 15. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (P.E.E.A).

posición estratégica interna	Puntuación	posición estratégica externa	Puntuación
Fuerza Financiera (FF)		Estabilidad Ambiental (EA)	
Estados financieros	4	Inflación	-4
Sostenibilidad comercial	5	Tasas de interés de política monetaria.	-2
Fondo de liquidez	5	Tasas de interés pasivas del mercado	-1
Mínimo de aportes	5	Rivalidad entre Competidores	-2
		Reforma tributaria	-3
		Desempleo	-3
Promedio	<u>4,8</u>		<u>-2,14</u>
Ventaja Competitiva (VC)		Fortaleza de la Industria (FI)	
Conocimiento del asociado	-1	Potencial de crecimiento de la industria	4
colocación de recursos (créditos)	-3	Alianzas estratégicas	3
participación en el mercado local	-2	Regulaciones del sector (normatividad)	3
Responsabilidad social (Objeto social)	-3	Acceso a tecnología de punta	5
Promedio	<u>-2,3</u>		<u>3,8</u>

Resultados :

FF= 4,8

VC=-2,1

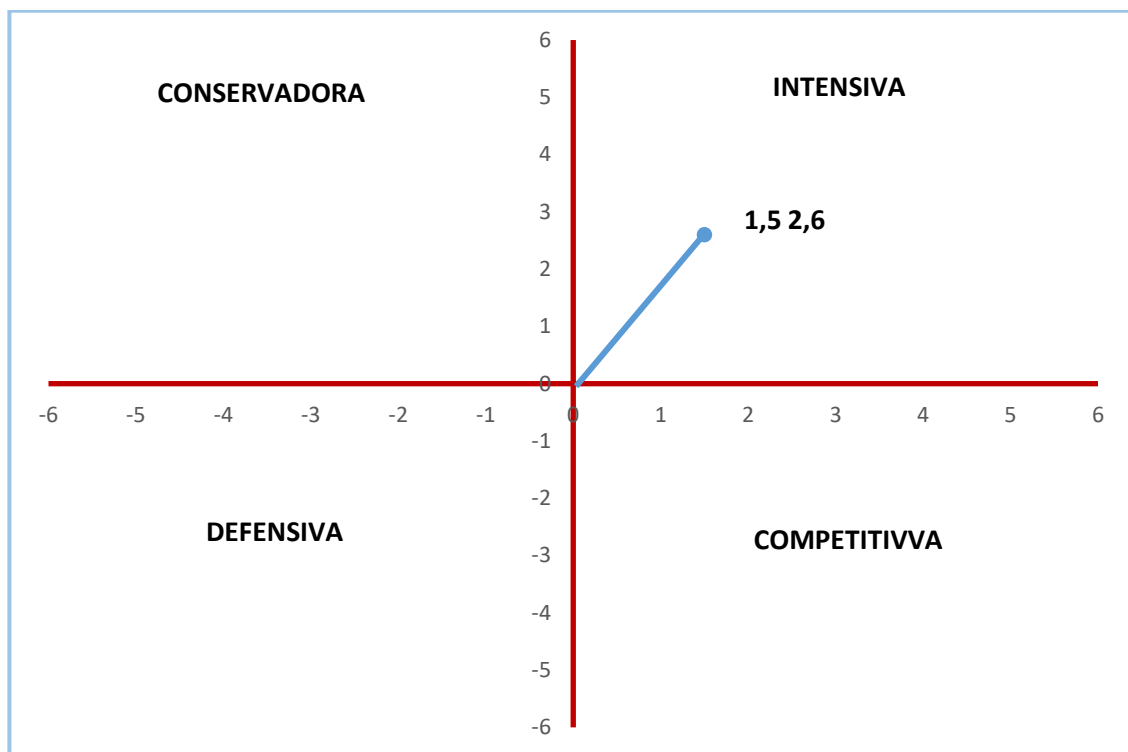
EA=-2,3

FI= 3,8

Eje X = FI + VC = +3,8 + (-2,1) = +1,5

Eje Y = FF + EA = +4,8 + (-2,3) =+2,6.

Ilustración 15. Vector direccional de la matriz PEEA



El vector direccional indica que COOPSERVIVELEZ debe poner en práctica estrategias intensivas para mejorar la posición competitiva de la Cooperativa, en relación con el Banco Agrario, COOMULTRASAN Y COMULDESA. Es decir, se podrán utilizar sus fortalezas internas y aprovechar las oportunidades externas, para esto debe generar estrategias de penetración en el mercado, desarrollo de productos, integración hacia atrás e integración horizontal.

4.4.2 Matriz Debilidades – Oportunidades – Fortalezas – Amenazas DOFA. Esta Matriz aborda la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, permitiendo construir las estrategias factibles que permiten la consecución de metas y objetivos.

- Estrategias FO: el objetivo de estas estrategias es utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas.
- Estrategias DO: se enfocan en vencer las debilidades internas para aprovechar las oportunidades externas.
- Estrategias FA: surgen del cruce entre las fortalezas y las amenazas, su propósito es utilizar las fortalezas internas para evitar las amenazas externas o disminuir su impacto sobre la entidad.
- Estrategias DA: con el reconocimiento de las amenazas del entorno se pretende encontrar las mejores alternativas para reducir las debilidades.

En la evaluación realizada a la cooperativa COOPSERVIVELEZ se identificaron las siguientes variables a considerar en la elaboración de la matriz DOFA.

Fortalezas

- Administración y buen gobierno
- Conocimiento del asociado
- Participación en el mercado local
- Liquidez
- Tasas de colocación de crédito

Debilidades

- Carencia de planeación estratégica
- Bajas tasas de captación
- Falta de canales tecnológicos de distribución
- Falta de marketing digital
- Falta de documentación de procesos y procedimientos.

Oportunidades

- Globalización de la información
- Alianzas estratégicas
- Altas tasas en la política monetaria
- Disponibilidad de financiación externa

Amenazas

- Desempleo
- Prohibiciones planteadas por el marco legal
- Afectación de cultivos por ola Invernal
- Poder de negociación de los proveedores
- Inflación
- Tasas de interés en productos de captación de la competencia

Tabla 16. Matriz Debilidades – Oportunidades – Fortalezas – Amenazas DOFA

Matriz DOFA DE COOPSERVIVELEZ	Fortalezas.	Debilidades.
	· Administración y buen gobierno	· No se tiene planeación estratégica
	· Conocimiento del asociado	· Bajas tasas de captación
	· Participación en el mercado local	· Falta de canales tecnológicos de distribución
	· Liquidez	· Falta de marketing digital
	· Tasas de colocación de crédito	· Falta de documentación de procesos, procedimientos y manuales de funciones.
	· Cartera de crédito diversificada	· La cartera vencida supera la media del mercado y los parámetros dictados por la SUPERSOLIDARIA.
	· Poder de liderazgo a nivel de los directivos.	Falencias la capacitación del personal
Oportunidades	Estrategias – FO	Estrategias – DO
	Estrategias para maximizar tanto las F como las O.	Estrategias para minimizar las D y maximizar las O
· Globalización de la información		
· Alianzas estratégicas	1. Aprovechar el incremento en las tasas de intermediación como estrategia comercial para incrementar la venta de productos de colocación (crédito)	1. Diseñar y ejecutar planeaciones estratégicas que permitan establecer metas a corto y largo plazo. 2. Establecer alianzas estratégicas que permitan incursionar en el mercado de la intermediación financiera virtual
· Altas tasas en la política monetaria	2. Aprovechar las nuevas tecnologías para masificar la difusión del objeto de negocio de COOPSERVIVELEZ	
· Crecimiento del sector PYME a nivel nacional	3. Por medio de la globalización de la información obtener modelos de capacitación para los funcionarios en favor de la eficiencia operativa.	3. Por medio de personal capacitado establecer campañas de difusión por medio del marketing digital

. Acceso a financiamiento externo para mantener liquidez	4. Incrementar la participación en el mercado aprovechando la liquidez, y el conocimiento del asociado	4. Realizar pasantías en entidades cooperativas más grandes para aprender, identificar, diseñar implementar adecuadamente los procesos y procedimientos de COOPSERVIVELEZ
Amenazas	Estrategias – FA	Estrategias – DA
	Estrategias para maximizar las F y minimizar las A	Estrategias para minimizar las D y las A.
. Desempleo		1. Incluir en el portafolio seguros de desempleo para que el asociado pueda solventar el pago de las obligaciones financieras en caso de quedar cesante.
. Prohibiciones planteadas por el marco legal	1. Diversificar los productos de colocación enfocados al agro aprovechando la liquidez para ofrecer mejores tasas en estas líneas de servicios financieros.	
. Afectación de cultivos por ola Invernal	2. Aprovechar el conocimiento del asociado para realizar un correcto análisis de riesgo crediticio para disminuir la altura de mora y mejorar la colocación de crédito	2. Brindar acompañamiento por medio de capacitaciones de educación financiera, a las unidades productivas de los asociados buscando mejorar la rentabilidad de estas
. Poder de negociación de los proveedores	3. Realizar campañas de educación financiera para los asociados enfocadas a la importancia del ahorro.	3. Adquirir un software Core de negocio propio para disminuir el poder de negociación del proveedor.
. Inflación	4. Aprovechar el trabajo social para promocionar el objeto social de la cooperativa y ampliar la participación en el mercado.	
. Altas tasas de interés en productos de captación de la competencia		.
. Alta probabilidad de morosidad por niveles de endeudamiento de los asociados		
. Menor inversión por la Incertidumbre producida por el cambio de gobierno		

- Penetración de Mercado: incrementar la participación en el mercado de los productos financieros de COOPSERVIVELEZ en los mercados presentes, realizando un mayor esfuerzo en la comercialización.
- Alianzas estratégicas: promover nuevas alianzas estratégicas con entidades sin ánimo de lucro para impulsar el modelo de la economía solidaria e incrementar los beneficios para los asociados, de esta forma fidelizar la base social de la cooperativa.
- Desarrollo de productos: tratar de aumentar las ventas de créditos dirigidos al agro diversificando y mejorando los productos presentes y desarrollando otros nuevos focalizados según segmento y nicho de mercado.
- Fortalecimiento interno: por medio de la globalización de la información y los principios cooperativos capacitar a los funcionarios de COOPSERVIVELEZ, crear e implementar los procesos y procedimientos y la afectación a manuales de funciones, mejorando la eficiencia operativa, el clima organizacional y disminuyendo la sobrecarga laboral.

4.4.3 Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica M.C.P.E. Esta herramienta permite determinar el grado de atractivo relativo a varias estrategias permitiendo una evaluación objetiva, basada en factores internos y externos previamente identificados; esta matriz se elabora en seis pasos:

- Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas, junto con las fortalezas y debilidades internas de la empresa se ubica en la columna izquierda de la M.C.P.E.

- Asignar un peso a cada uno de los factores críticos para el éxito de la empresa, tanto los internos como los externos de 1 a 4 dependiendo de cómo estos afectan o benefician a la estrategia; se califica de la siguiente forma:

1 = no es atractiva.
2 = algo atractiva.
3 = bastante atractiva.
4 = muy atractiva.
- Analizar las matrices DOFA y PEEA y después identificar las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización
- Calcular los puntajes del atractivo total.
- Calcular el total de la suma de puntajes atractivos. esta suma revela cual es la estrategia más atractiva de cada una de las opciones.

En la siguiente matriz se evalúan por su atractivo para COOPSERVIVELEZ las siguientes estrategias:

E1: Penetración en el mercado

E2: Alianzas estratégicas

E3: Desarrollo de productos

E4: Fortalecimientos interno.

Tabla 17. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica M.P.E.C

Factores claves	Calific.	E1 P		E2 A		E3 D		E4 F	
		P	PT	P	PT	P	PT	P	PT
Fortalezas.									
· Administración y buen gobierno	8,0%	3	0,24	3	0,24	2	0,16	3	0,24
· Conocimiento del asociado	10,0%	4	0,4	2	0,2	4	0,4	2	0,2
· Participación en el mercado local	10,0%	3	0,3	2	0,2	3	0,3	3	0,3
· Liquidez	10,0%	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
· Tasas de colocación de crédito	8,0%	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16
· Cartera de crédito diversificada	10,0%	3	0,3	3	0,3	4	0,4	3	0,3
· Poder de liderazgo a nivel de los directivos.	5,0%	2	0,1	3	0,15	2	0,1	4	0,2
Debilidades.									
· No se tiene planeación estratégica	5,0%	3	0,15	2	0,1	3	0,15	4	0,2
· Bajas tasas de captación	5,0%	2	0,1	3	0,15	3	0,15	2	0,1
· Falta de canales tecnológicos de distribución	4,0%	4	0,16	3	0,12	3	0,12	3	0,12
· Falta de marketing digital	4,0%	4	0,16	3	0,12	3	0,12	3	0,12
· Falta de documentación de procesos, procedimientos y manuales de funciones.	10,0%	2	0,2	4	0,4	3	0,3	4	0,4
· La cartera vencida supera la media del mercado y los parámetros dictados por la SUPERSOLIDARIA.	8,0%	2	0,16	2	0,16	1	0,08	3	0,24
· Falencias en la capacitación del personal	8,0%	4	0,32	3	0,24	3	0,24	4	0,32
Oportunidades									
· Globalización de la información	10,0%	4	0,4	4	0,4	3	0,3	3	0,3
· Alianzas estratégicas	10,0%	2	0,2	4	0,4	3	0,3	3	0,3
· Altas tasas en la política monetaria	15,0%	2	0,3	1	0,15	2	0,3	1	0,15
· Crecimiento del sector PYME a nivel nacional	5,0%	3	0,15	3	0,15	3	0,15	1	0,05
· Acceso a financiamiento externo para mantener liquidez	5,0%	1	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05
Amenazas									
· Desempleo	5,0%	3	0,15	3	0,15	2	0,1	1	0,05
· Prohibiciones planteadas por el marco legal	5,0%	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,1
· Afectación de cultivos por ola Invernal	5,0%	1	0,05	2	0,1	2	0,1	1	0,05
· Poder de negociación de los proveedores	5,0%	1	0,05	3	0,15	1	0,05	1	0,05
· Inflación	5,0%	1	0,05	2	0,1	2	0,1	1	0,05
· Altas tasas de interés en productos de captación de la competencia	10,0%	2	0,2	1	0,1	3	0,3	1	0,1
· Alta probabilidad de morosidad por niveles de endeudamiento de los asociados	15,0%	3	0,45	1	0,15	2	0,3	2	0,3
· Menor inversión por la Incertidumbre producida por el cambio de gobierno	5,0%	1	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Suma total del grado de atracción:			5,3		5,04		5,28		4,85

Se concluye que las estrategias penetración de Mercado y desarrollo de productos son las que obtuvieron un puntaje de atracción mayor con 5,3 y 5,28 puntos respectivamente, seguidas por las estrategias Alianzas estratégicas y Fortalecimiento interno demostrando gran relevancia para su implementación en la cooperativa COOPSERVIVELEZ.

5. OPCIONES ESTRATÉGICAS

Son las acciones que una empresa realiza para alcanzar los objetivos planteados; enfocados en el cumplimiento de la visión de la cooperativa COOPSERVIVELEZ se analizan diferentes factores internos y externos por medio de las matrices POAM PEEA, DOFA y MCPE.

5.1 OPCIONES ESTRATÉGICAS

- **Penetración de Mercado.** La cooperativa COOPSERVIVELEZ implementado herramientas de promoción y marketing, debe buscar un incremento en la participación del mercado regional y departamental, utilizando como ventaja competitiva el conocimiento del asociado, sus tasas de colocación de crédito y la ubicación de sus oficinas.
- **Alianzas estratégicas.** La cooperativa COOPSERVIVELEZ por medio de alianzas estratégicas con entidades pertenecientes al sector solidario y entidades sin ánimo de lucro, mejorará los procesos operativos de la entidad e incrementará los beneficios sociales y económicos de sus asociados.
- **Desarrollo de productos.** Según los nichos de mercado a atender la cooperativa COOPSERVIVELEZ debe modificar algunos de sus productos financieros para hacerlos más atractivos al mercado y crear otros nuevos buscando incrementar las ventas.
- **Fortalecimiento interno.** La entidad debe buscar por medio de alianzas estratégicas y la globalización de la información adquirir conocimientos teórico-prácticos que permitan minimizar las debilidades de

COOPSERVIVELEZ y potencializar sus fortalezas en pro de mejoras y eficiencia en procesos.

5.2 OBJETIVOS

Los objetivos son los fines desarrollados a nivel estratégico, son los responsables de expandir la misión y son el resultado de ella, finalmente deben traducirse en metas concretas y relacionarse con ellas, el objetivo se asocia con los que se desea lograr alcanzar en un determinado tiempo.⁴⁵

5.2.1 Objetivos de Penetración de mercados.

- Desarrollar programas promocionales y de difusión por medio de la implementación del marketing digital por redes sociales y pagina web.
- Aumentar la participación en el mercado regional y departamental.
- Mantener un desarrollo sostenido por medio del branding gestionando la relación con los Asociados y potenciales asociados, mediante el fortalecimiento de la experiencia del cliente-asociado y la fidelización de éste.

5.2.2 Objetivos de alianzas estratégicas.

- Establecer alianzas estratégicas por medio de convenios con universidades que permitan adquirir beneficios a nivel académico para los asociados y capacitación para los funcionarios.

⁴⁵ ZABALA ZALAZAR, Hernando. Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas solidarias. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia, 2006. p. 104.

- Realizar alianzas con la Aseguradora Solidaria para adquirir seguros para el desempleo y disminuir el índice y el riesgo de mora de los asociados de COOPSERVIVELEZ.

5.2.3 Objetivos de desarrollo de productos.

- Llegar a más consumidores de productos financieros con intenciones de compra más específicas a través del aumento en la variedad del portafolio.
- Por medio del conocimiento del asociado y tendencias del mercado diseñar productos estacionarios que permitan satisfacer las necesidades financieras de los asociados en momentos clave.

5.2.4 Objetivos de Fortalecimiento Interno.

- Promover el empoderamiento de todos los funcionarios haciéndolos partícipes en la toma de decisiones.
- Establecer direccionamientos claros que garanticen un adecuado proceso de selección, inducción y capacitación para el funcionario.
- Diseñar e implementar programas de capacitación dirigida con temas de importancia para cada rol de COOPSERVIVELEZ.
- Diseñar implementar y documentar los procesos, procedimientos, y manuales de funciones de la entidad procurando una mejora en la eficiencia de todas las áreas de la entidad.

5.3 METAS

“Son la cuantificación de los objetivos, proponiendo tareas completas a cumplir en un plazo determinado; Las metas son “blancos” finitos, alcanzables y medibles, mediante los cuales se determinan fechas y puntos exactos de referencia.”⁴⁶

5.3.1 Metas de Penetración en el mercado.

- A enero de 2023 COOPSERVIVELEZ contará con un plan de marketing digital implementado en redes sociales, página web y Mailyng con el propósito de aumentar el radio de promoción y difusión de su modelo de negocio.
- Al finalizar el primer semestre de 2023 COOPSERVIVELEZ tendrá el 90% de su data actualizada mejorando el conocimiento del asociado para minimizar el riesgo de mora y potencializar el consumo del portafolio de productos.
- A enero del 2023 la cooperativa ejecutará un plan comercial enfocado en incrementar la participación en el mercado en los municipios de Chipatá, Bolívar, Santa Helena del Opón, El Peñón y Cimitarra, con el objetivo de incrementar los excedentes.

5.3.2 Metas de Alianzas Estratégicas.

- A enero de 2023, COOPSERVIVELEZ, se propone establecer un convenio de mutua colaboración con la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), con sede en Vélez, para adquirir capacitaciones, dirigidas a funcionarios y asociados, e incentivos económicos en matrículas de estudios superiores realizados por asociados de Coopservivelez en esa universidad.

⁴⁶ Ibid., p.108

- Para el año 2023, la meta es establecer una alianza estratégica con la Aseguradora Solidaria para la adquisición de paquetes de seguros para el desempleo con deducciones por volumen de compra beneficiando a los asociados y el índice de cartera de la entidad.

5.3.3 Metas de desarrollo de productos.

- Para el 2023 COOPSERVIVELEZ tendrá diversificado todo su portafolio de servicios financieros según las necesidades del mercado e intención de compra de sus asociados.
- Tener totalmente identificadas las tendencias comerciales de consumo por época y nichos de mercado para diseñar promocionar y vender productos financieros de forma estacionaria impactando positivamente la estructura financiera de la cooperativa.

5.3.4 Metas de Fortalecimiento interno.

- A diciembre de 2023 COOPSERVIVELEZ se plantea el diseño, documentación e implementación de todos los procesos, procedimientos y manuales de funciones de todas las áreas funcionales de la entidad.
- A diciembre de 2023 se tendrá diseñado, documentado e implementado un plan de capacitación estructurado por roles de desempeño.
- A enero de 2023 establecer contratos con empresas especializadas en reclutamiento de personal garantizando un adecuado proceso de selección, inducción y capacitación para el funcionario y evitando tráfico de influencias.

- Para el primer semestre del 2023 COOPSERVIVELEZ implementará un plan de reconocimientos, recompensas y estímulos para los empleados incentivando el sentido de pertenecía en pro de una mejora en el desempeño.

5.4 POLÍTICAS

Son un conjunto de lineamientos o principios estructurados, en distintos niveles, que guían la toma de decisiones y la acción de una empresa en procura de la consecución de las metas planteadas.

Las políticas diseñadas para apoyar la planeación estratégica planteada para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Provincia de Vélez COOPSERVIVELEZ son:

1. Todos los funcionarios conocerán la misión, la visión, los valores corporativos y trabajarán alineados con la política de la cooperativa.
2. Todas las áreas y puestos de trabajo contarán con su respectivo manual de funciones según el perfilamiento necesario para el desarrollo de las actividades correspondientes.
3. Todos los funcionarios de COOPSERVIVELEZ recibirán capacitaciones constantes para potenciar sus destrezas blandas y duras.
4. Apoyados en los avances tecnológicos se implementarán campañas y planes comerciales promocionando el portafolio de la cooperativa.
5. Se realizarán semestralmente evaluaciones de desempeño buscando mitigar y minimizar los riesgos de pérdida de recursos por malos procesos operativos.

6. El portafolio de productos y servicios financieros será de dominio público de toda la planta de personal de COOPSERVIVELEZ indistintamente del área donde se desempeñe.
7. Se realizará un trabajo posventa donde se medirá el nivel de satisfacción del asociado, por producto y por servicio siendo este último factor relevante en la evaluación de desempeño del funcionario.
8. Todas las actividades realizadas serán en beneficio y satisfacción de las necesidades de todos y cada uno de los asociados de COOPSERVIVELEZ.

5.5 PLAN DE ACCIÓN

Es la metodología que utilizará COOPSERVIVELEZ para ejecutar las estrategias planteadas y lograr el cumplimiento de su visión y la realización de sus objetivos.

Se seleccionaron cuatro proyectos estratégicos fundamentados en la misión, la visión, los objetivos y metas propuestas abordando las perspectivas de cliente-asociado, financiero, crecimiento y aprendizaje y procesos internos:

- Organizados y fortalecidos.
- Marketing mix.
- Fortalecimiento con aliados estratégicos.
- Somos su apoyo permanente.

Tabla 18. Proyecto estratégico organizados y fortalecidos

Proyecto Estratégico: Organizados y fortalecidos			Responsable: Gerencia		
Estrategia Básica: Fortalecimiento interno					
Acciones	Responsable	Tiempo	Recursos	Metas	Indicadores
Diseño, documentación e implementación de un plan de capacitación estructurado por roles y funciones	Director de recurso humano	enero de 2023	Recursos financieros \$10.000.000	A diciembre 30 de 2023 se tendrá un 100% de la planta de personal de COOPSERVIVELEZ capacitado según las funciones de cada cargo.	Número de funcionarios capacitados/total de funcionarios de COOPSERVIVELEZ
Diseño e implementación de un plan de reconocimientos, recompensas y estímulos para los empleados	Director de recurso humano	Junio de 2023	Recursos financieros: \$6.000.000.	A el 30 de junio se desarrollará en un 100% el plan de reconocimientos e incentivos para los empleados ejecutando la totalidad de los recursos destinados.	documentación evaluación de desempeño Número de estímulos entregados a los funcionarios
Diseño, documentación e implementación de los procesos, procedimientos y manuales de funciones de la cooperativa.	Director administrativo	Diciembre de 2023	Financieros: \$10.000.000	A diciembre 30 de 2023 se tendrá el 100% del diseño e implementación de los procesos, procedimientos y manuales de funciones de COPSERVIVELEZ con su respectivo registro .	Fortalecimiento institucional Número de procesos documentados

Tabla 19. Proyecto Estratégico Marketing Mix

Proyecto Estratégico: Marketing Mix		Responsable: Director Comercial			
Estrategia Básica: Penetración del mercado					
Acciones	Responsable	Tiempo	Recursos	Metas	Indicadores
Diseñar un plan de marketing potencializando los medios virtuales utilizando acciones de branding para crear conexiones con el público para influir en sus decisiones de compra.	Director comercial	Enero de 2023	Recursos financieros \$4000.000	Incrementar las interacciones de los asociados y potenciales asociados de COOPSERVIVELEZ por medio de canales virtuales en un 40% a diciembre de 2023 tomando como base 5.000 followers actuales existentes en Facebook	Participación en el mercado
Actualizar la información de la base social (asociados) de COOPSERVIVELEZ para conocer profundamente al asociado y así disminuir el riesgo de pérdida de recursos por cartera morosa.	Auxiliar Operativo	Junio de 2023	Recursos: tecnológicos, Computador impresora internet, teléfono. papelería Recurso humano. Software VISIONAMOS con la data. Recurso humano	A el 30 de junio tener la base de datos de asociados de COOPSERVIVELEZ actualizada en un 90% tomando como referencia inicial 29.084 asociados	Número de asociados ubicados en la Base de datos actualizada /total de asociados de COOPSERVIVELEZ
Aumentar la colocación de recursos en los nichos de mercado en los municipios de Chipatá, Bolívar, Santa Helena del Opón, El Peñón y Cimitarra por medio de campañas comerciales.	Director comercial	Enero de 2023	Financieros: \$10.000.000 tecnológicos Computador internet, redes sociales. Publicitarios: cadenas radiales locales, perifoneo	Diseñar y ejecutar un plan comercial enfocado en incrementar la colocación de recursos en un 9% a diciembre de 2023 en las plazas de Vélez Chipatá, Bolívar, Santa Helena del Opón, El Peñón y Cimitarra teniendo como base \$100.354.881.640 de cartera de crédito.	Ventas por región.

Tabla 20. Fortalecimiento con aliados estratégicos.

Proyecto Estratégico: Fortalecimiento con aliados estratégicos		Responsable: Gerente			
Estrategia Básica: Alianzas Estratégicas					
Acciones	Responsable	Tiempo	Recursos	Metas	Indicadores
Convenios de mutua colaboración con la UNAD brindando facilidades para la educación superior de los asociados.	Director Comercial	enero de 2023	recursos financieros \$4.000.000	Beneficiar el 100% de los asociados que adelantan estudios de pregrado en la UNAD con un descuento del 15% en matrícula.	Número de asociados beneficiados
Alianza estratégica con la Aseguradora Solidaria	Subgerencia Operativa	enero de 2024	Recursos financieros. \$12.000.000	A diciembre de 2023 haber asegurado contra el desempleo al 40% de los asociados que poseen créditos teniendo como cantidad inicial 8.466 personas.	Cantidad de seguros vendidos.

Tabla 21. Proyecto Estratégico somos su apoyo permanente

Proyecto Estratégico: Somos su apoyo permanente		Responsable. Director comercial			
Estrategia Básica: Desarrollo de productos					
Acciones	Responsable	Tiempo	Recursos	Meta	Indicadores
Diseñar promocionar y vender productos financieros de forma estacionaria	Director comercial	Junio de 2023	Recursos tecnológicos. Recurso humano	Incrementar en un 4,5% la colocación de crédito y la captación de recursos con relación a diciembre de 2022	Crecimiento de ventas de productos financieros en relación con el período anterior
Segmentación de la base de datos de asociados por nichos de mercado	Auxiliar comercial	Junio de 2023	Recursos tecnológicos: computador, internet, Software VISIONAMOS con la data. Recurso humano	A junio 30 de 2023 tener el 100% de la base de datos de los asociados de COOPSERVIVELEZ segmentada por nichos de mercado.	cantidad de segmentos de asociados
diversificación de portafolio de productos	Director comercial	Enero de 2023	Recursos tecnológicos: computador, internet, Software VISIONAMOS con la data. Recurso humano	A diciembre de 2023 lograr un incremento del 9% en la solicitud de productos financieros por medio de la diversificación del portafolio de productos según necesidades de los asociados y tendencias de consumo del mercado.	Incremento de la demanda en relación con el 2022

5.6. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN

La evaluación y seguimiento de los planes de acción implementados necesitan un control permanente a su implementación por medio del seguimiento de los indicadores y el cumplimiento de las metas y los objetivos planteados en la planeación estratégica.

Los indicadores son medidas que ayudan a determinar el éxito de las estrategias en función de los objetivos, para la planeación estratégica planteada para COOPSERVIVELEZ se tendrán en cuenta dos o más métricas para medir el rendimiento y la efectividad de las estrategias planteadas.

Los indicadores que la cooperativa COOPSERVIVELEZ tendrá en cuenta para realizar la medición de sus estrategias y el cumplimiento de sus metas y objetivos estratégicos son:

5.6.1 Indicadores internos. Por medio de estos indicadores COOPSEERVIVELEZ puede evaluar los procesos gerenciales como toma de decisiones y la parte operativa dirigida al marketing, a procesos logísticos y de producción de servicios.

Tabla 22. Indicadores internos

Indicador	Fórmula	Tiempo
Indicador de eficiencia	$\frac{\text{Total de de asociados beneficiados con convenios}}{\text{Total de asociados que aplican al beneficio}} \times 100$	semestral
previsión de demanda	demanda media (período actual) * factor estacional (período actual)	Trimestral

5.6.2 Indicador de productividad. Por medio de este indicador la cooperativa COOPSERVIVELEZ puede conocer y medir lo eficaz y eficiente de una labor realizada.

Tabla 23. Indicador de productividad.

Indicador	Fórmula	Tiempo
Personal Capacitado	$\frac{\text{Total de de funcionarios capacitados}}{\text{Total de capital humano de coopservivelez}} \times 100$	Trimestral
Porcentaje producción ejecutada	$\frac{\text{Total base de datos de coopservivelez} - \text{base de datos desactualizada}}{\text{Total base de datos de coopservivelez}} \times 100$	Mensual
Porcentaje producción ejecutada	$\frac{\text{Total de procesos diseñados y documentados}}{\text{Total de procesos y procedimientos de la entidad}} \times 100$	Bimensual

5.6.3 Indicador de participación en el mercado. Por medio de este indicador la entidad puede determinar su competitividad y participación en los nichos de mercado en los que desarrollo su objeto de negocio.

Los resultados permiten utilizar otras herramientas de medición para identificar su posición con relación a la competencia.

Tabla 24. Indicador de participación en el mercado

Indicador	Fórmula	Tiempo
Participación del mercado	$\frac{\text{Total de asociados de coopservivelez por plaza}}{\text{Total mercado potencial plaza}} \times 100$	Trimestral

5.6.4 Indicadores de ventas. Son medidas de rendimiento que permiten rastrear la efectividad en las actividades de ventas de la cooperativa COOPSERVIVELEZ.

Tabla 25. Indicadores de ventas

Indicador	Fórmula	Tiempo
% de ventas efectivas	$\left(\frac{\text{Numero de ventas de productos financieros pactados}}{\text{Numero de interacciones por medios virtuales}} \right) * 100$	Mensual

5.6.5 indicadores financieros. Por medio de estos se puede medir la situación financiera de la entidad, su capacidad de atender sus requerimientos de recursos y el pago de sus obligaciones.

Tabla 26. Indicadores financieros

Indicador	Fórmula	Tiempo
Rentabilidad	$\left(\frac{\text{Ingresos operacionales}}{\text{Costo de venta}}\right) * 100$	Mensual
Solvencia	$\left(\frac{\text{Total activos}}{\text{Total Pasivos}}\right) * 100$	Semestral
Liquidez	$\left(\frac{\text{Total activos corrientes}}{\text{Total Pasivos corrientes}}\right) * 100$	Semestral

6. CONCLUSIONES

El análisis externo permitió identificar las oportunidades en los nichos de mercado donde COOPSERVIVELEZ desarrolla su actividad y a su vez demostró que el factor económico es el que impacta con mayor fuerza la organización.

Para COOPSERVIVELEZ es difícil competir con estrategias de precios de menor costo, que ofertan entidades de la banca tradicional por su músculo financiero, lo cual se evidencia en las tasas de captación de los competidores directos de la entidad en los municipios donde hace presencia.

El factor tecnológico representa una gran oportunidad de innovar en procesos y de expandir el alcance publicitario de oferta de los productos financieros de la cooperativa minimizando riesgos.

Los objetivos, las metas, las políticas y las estrategias propuestas buscan mejorar la competitividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Provincia de Vélez COOPSERVIVELEZ, a través de la ejecución de una serie de actividades que pueden transmutar según las necesidades de la entidad y que a su vez son cuantificables.

De acuerdo con la auditoría interna se pudieron identificar debilidades y fortalezas que mostraron las necesidades de implementación de estrategias para potencializar la eficiencia de la entidad y el aprovechamiento de las oportunidades de mejora.

Una adecuada capacitación apoyada en manuales de funciones establecidos y en una elaboración minuciosa de procesos y procedimientos tendrá un impacto positivo en el clima laboral, nivelando las exigencias laborales. A partir de ellos, se podrán definir con claridad qué funciones realizan cada uno de los responsables de los procesos internos de COOPSERVIVELEZ

Es indispensable tener en cuenta las opiniones y los aportes de los funcionarios en la toma de decisiones generando empoderamiento en estos y sentido de pertenencia.

La planeación estratégica permite focalizar los esfuerzos en satisfacer las necesidades de los asociados, el crecimiento de la entidad y la permanencia en el mercado.

Es de resaltar que la cooperativa COOPSERVIVELEZ es una fuente de empleo importante en la región factor que le ha permitido tener gran participación en el mercado especialmente en el municipio de Vélez.

7. RECOMENDACIONES

Es fundamental que COOPSERVIVELEZ desarrolle e implemente los manuales de funciones para evitar deserción de funcionarios por sobrecarga laboral y a su vez pérdida de conocimiento y de recursos en procesos de capacitación de nuevo personal.

La empresa debe realizar un estudio de mercados que le permita medir el contexto actual en el que se desenvuelve, de esta forma podrá aprovechar las oportunidades que el medio le ofrece y minimizar las pérdidas por el riesgo de mercado.

La implementación de estrategias publicitarias por medio del marketing digital le proporcionará a la entidad un mayor rango de promoción atendiendo distintos segmentos del mercado, por rango de edades y tendencias de consumo, las distintas plataformas proporcionan unos mecanismos prediseñados que permiten llevar un control exhaustivo para evaluar el impacto.

Se debe crear conciencia en COOPSERVIVELEZ sobre las ventajas que se generan al trabajar sobre una planeación con metas a corto, mediano, y largo plazo, realizando un seguimiento continuo y minucioso para actuar en los tiempos que las metas y el mercado lo exija.

Es necesario la implementación de procesos de capacitación constante, así como evaluaciones de desempeño, de esta forma se podrá identificar insuficiencias operativas y sobre cargas laborales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALCALDÍA MUNICIPAL VÉLEZ. "Construyendo Una Nueva Historia" [sitio web]. 2022. Disponible en: <https://www.velez-santander.gov.co>

ÁLVAREZ YÁNAC, Teresa Salomé. Estrategias de crecimiento intensivo y posicionamiento del hostel WARARI en el mercado hotelero de la provincia de Huaraz, 2017. 2019.

ASOCIACION COLOMBIANA DE COOPERATIVAS. Normatividad colombiana ASCOOP [página web]. [Consultado el 2, noviembre, 2022]. 2022. Disponible en: <https://ascoop.coop/normatividad-colombiana/>

BANCO DE LA REPÚBLICA. Tasas de colocación [página web]. 2022. Disponible en: <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/tasas-colocacion>

BANCO DE LA REPUBLICA. Tasas de Interés de política monetaria [página web]. 5, agosto, 2022. Disponible en: <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/tasas-interes-politica-monetaria>

CHIAVENATO, Idalberto. Planeación estratégica fundamentos y aplicación. México: McGraw Hill, 2019. p 49.

CONFECOOP. Informe de desempeño, 2018. Disponible en: <https://confecoop.coop/wp-content/uploads/2019/12/INFORME-2018.pdf>

CONFEDERACIÓN LATINOAMERICANA DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO. Transformación tecnológica en Cooperativas y plan estratégico al 2024, Blogs: COLAC. [página web]. 2022.

Congreso de la República de Colombia. Decreto 186 de 2004. Por el cual se modifica la estructura de la Superintendencia de la Economía Solidaria. 2004. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49121>

Congreso de la República de Colombia. Ley 454 de 1998. Reglamentada por el Decreto Nacional 1714 de 2012. [Consultado el 15, noviembre, 2022]. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3433>

COOMULDESA. Home: Coomuldesa - Cooperativa de ahorro y crédito. [página web]. s.f. Disponible en: <https://www.COOMULDESA.com>.

COOPSERVIVELEZ. Estatutos. Cooperativa de ahorro y crédito de Vélez. 2022. Disponible en: https://www.coopservivelez.com/File_card.asp?IDe=673&latabla=10

COOPSERVIVELEZ. Manual del sistema de administración de riesgo de lavado de. Activos y financiación del terrorismo – SARLAFT. 2022.

COOPSERVIVELEZ. Registro Web ET 2021. Cooperativa de ahorro y crédito de Vélez. 2021, p11. Disponible en: https://www.coopservivelez.com/File_card.asp?IDe=1041&latabla=10

COOPSERVIVELEZ. Registro Web ET. Cooperativa de ahorro y crédito de Vélez. 2020. Disponible en: https://www.COOPSERVIVELEZ.com/index.asp?id_pagina=278

COOPSERVIVELEZ. Reglamento de ahorros. Cooperativa de ahorro y crédito de Vélez. s.f. p,20.

CORZO, L. J. Prácticas de buen gobierno corporativo en empresas argentinas. Escritos Contables y de Administración, 7. 2017.

DEL PILAR SEPÚLVEDA, Rosa; MENDOZA, Diana; DAZA, Juan Sebastián. Crisis de las cooperativas de ahorro y credito: crónica y enseñanza. Perfiles Gerenciales. Gestión Social y Solidaria, 2017, vol. 6, no 2, p. 09-15.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Boletín técnico, Producto Interno Bruto (PIB): III trimestre 2022 preliminar. [en línea]. Bogotá: DANE, 2022. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IIItrim22_produccion_y_gasto.pdf

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Boletín Técnico: Principales indicadores del mercado laboral agosto de 2022 [en línea]. Bogotá: DANE, 2022. p. 19. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_ago_22.pdf

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Censo Nacional de Población y Vivienda, 2018. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018>

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Dirección de Censos y Demografía – DCD. Bogotá: DANE, 2022. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/acerca-del-dane/informacion-institucional/organigrama/direccion-de-censos-y-demografia>

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Encuesta de cultura política (ECP). [en línea]. Bogotá: DANE, 2018. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cultura/cultura-politica/informacion-historica-encuesta-de-cultura-politica>

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Índice de Precios al Consumidor (IPC) agosto 2022 [en línea]. Bogotá: DANE, 2022. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol_ipc_ago22.pdf

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION. Política pública para el desarrollo de la economía solidaria. colaboracion.dnp.gov.co [página web]. 2021. [Consultado el 18,

octubre, 2022]. Disponible en: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Economicos/4051.pdf>.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION. política pública para el desarrollo de la economía solidaria. [página web]. 27, septiembre, 2021. Disponible en: colaboracion.dnp.gov.co

DÍAZ, Luis Francisco Ramírez; OSPINA, José de Jesús Herrera; FRANCO, Luis Fernando Londoño. El cooperativismo y la economía solidaria: génesis e historia. *Cooperativismo & Desarrollo*, 2016, vol. 24, no 109.

DÍAZ, Luis Francisco Ramírez; OSPINA, José de Jesús Herrera; FRANCO, Luis Fernando Londoño. El cooperativismo y la economía solidaria: génesis e historia. *Cooperativismo & Desarrollo*, 2016, vol. 24, no 109. <https://doi.org/10.16925/co.v24i109.1507>

DIMITRI COLÓN, Renato, & RODRÍGUEZ, Salvador Ángel. *Planeación estratégica*. Córdoba, Argentina: El cid Editor. 2009.

ENCICLOPEDIA HUMANIDADES. Observación científica características ventajas y desventajas. ¿Qué es la observación científica? [página web]. [Consultado el 6, diciembre, 2022]. s.f. Disponible en: <https://humanidades.com/observacion-cientifica/>

ESPINOSA, Néstor Alfonso Rodríguez; DE GUEVARA, Miguel Ricardo Dávila Ladrón. Buscando los caminos del sector cooperativo y solidario. *Cooperativismo & Desarrollo*, 2020, vol. 28, no 118, p. 1-32.

GÓMEZ, Humberto Serna; RUBIO-RODRÍGUEZ, Gustavo Adolfo. La gobernabilidad en el sector cooperativo: una reflexión acerca de su verdadera implementación. *Revista virtual Universidad católica del Norte*, 2016, no 48, p. 239-256.

HERNÁNDEZ TABARES, Yuvid Almeida. Evaluación de los criterios de cumplimiento de la certificación Fairtrade de la Cooperativa de Caficultores de Manizales del Centro de Atención al caficultor del municipio de Samaná. 2020.

MEDINA VÁSQUEZ, Javier Enrique; ORTEGÓN, Edgar. Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. Cepal, 2006.

PACHÓN, Luis Ángel Sánchez. Buen gobierno y sociedades cooperativas: Disposiciones y recomendaciones para el buen gobierno de las sociedades cooperativas. Cooperativismo & Desarrollo, 2019, vol. 27, no 114, p. 5. <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2019.01.10>.

POYATOS, Raquel Puentes; GÁMEZ, María Del Mar Velasco; HERNÁNDEZ, Juan Vilar. El buen gobierno corporativo en las sociedades cooperativas. REVESCO. Revista de estudios cooperativos, 2009, vol. 98, p. 118-140.

PROSANTANDER. Informe de Desarrollo de Santander 2022 [en línea]. Bucaramanga, 2022. Disponible en: <https://prosantander.org/informe-de-desarrollo-de-santander/>

RELIEFWEB. Santander Refugiados y migrantes venezolanos: Enero a Julio 2022. Oficina de Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios. 2022. Disponible en: <https://reliefweb.int/report/colombia/santander-refugiados-y-migrantes-venezolanos-enero-julio-2022#:~:text=Attachments&text=A%20nivel%20nacional%20existen%20,traduce%20en%20109.889%20habitantes%20venezolanos>

SÁNCHEZ, Luis Orlando. REFORMA TRIBUTARIA 2022 aprobada por el Congreso. EY Deutschland – Home; Building a better working world [página web]. [Consultado el 24, noviembre, 2022]. Disponible en: https://www.ey.com/es_co/reforma-tributaria-colombia-2022/actualizaciones-tributarias/reforma-tributaria-2022-aprobada-congreso

SEMANA. ¿Menos crédito y más ahorro?, cómo enfrentan hoy los colombianos el alza de las tasas de interés. Finanzas, Semana.com [página web]. 30, julio, 2022. Disponible

en: <https://www.semana.com/economia/macroeconomia/articulo/menos-credito-y-mas-ahorro-como-enfrentan-hoy-los-colombianos-el-alza-de-las-tasas-de-interes/202200/>

SERNA PÉREZ, Tatiana Marcela; GOÉZ LONDOÑO, Rosa Angélica; VILLADIEGO YANES, Francisco Javier. La evolución de las cooperativas financieras y su desarrollo dentro de los establecimientos de crédito en la ciudad de Medellín. Avances de investigación: Memorias de la IV Jornada de Investigación. 2010.

SINITAVÉ, O. M., Pérez, T. M. S., Londoño, R. A. G., & Yanes, F. J. V. La evolución de las cooperativas financieras y su desarrollo dentro de los establecimientos de crédito en la ciudad de Medellín. Avances de investigación: Memorias de la IV Jornada de Investigación, 2010, 131.

SUPER INTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA. Tasa de interés y desembolsos por modalidad de crédito. [en línea]. SFC: 2022. <https://www.superfinanciera.gov.co/inicio/informes-y-cifras/cifras/establecimientos-de-credito/informacion-periodica/mensual/tasa-de-interes-y-desembolsos-por-modalidad-de-credito-60955>

SUPERSOLIDARIA. Circular básica contable y financiera. [en línea]. 2020. Disponible en: http://SUPERSOLIDARIA.gov.co/sites/default/files/public/documento_tecnico_circular_basica_contable_y_financiera_2020.pdf

SUPERSOLIDARIA. Circular básica jurídica 2021. Diciembre de 2020. [en línea]. Disponible en: http://SUPERSOLIDARIA.gov.co/sites/default/files/public/circular_basica_juridica_2021_0.pdf

SUPERSOLIDARIA. Circular básica jurídica y contable. Bogotá, 2021. p. 366. Circular externa 22.

SUPERSOLIDARIA. Circular externa No. 36. [en línea]. 2022. [Consultado el 10, noviembre, 2022]. Disponible en: https://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/data/1._circular_externa_36_de_2022_-_seguridad_de_la_informacion_0.pdf

SUPERSOLIDARIA. Estados financieros de entidades solidarias. Entidades vigiladas que reportan información [página web]. 2022. Disponible en: <https://www.supersolidaria.gov.co/es/content/entidades-vigiladas-que-reportan-informacion-2022>

SUPERSOLIDARIA. Informe Estadístico Tasas de Interés Delegatura Financiera. [en línea]. Bogotá, 2022. Disponible en: <https://www.supersolidaria.gov.co/es/content/informe-estadistico-tasas-de-interes-delegatura-financiera-2022>

SUPERSOLIDARIA. Superintendente de la Economía Solidaria habló sobre el presente y futuro del sector solidario. 2020. Disponible en: <https://www.supersolidaria.gov.co/es/content/superintendente-de-la-economia-solidaria-hablo-sobre-el-presente-y-futuro-del-sector>

TIERRA COLOMBIANA.org. Información, turismo y cultura de Colombia: Municipios de Santander. 2022. Disponible en: <https://tierracolombiana.org/municipios-de-santander/2022>

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. Índice de Percepción de la Corrupción 2021 - Transparencia por Colombia. [página web]. Enero, 2022. Disponible en: <https://transparenciacolombia.org.co/indice-de-percepcion-de-la-corrupcion-2021/>

TRANSUNION. Historia. s.f. [página web]. [Consultado el 5, octubre, 2022]. Disponible en: <https://www.transunion.co/quienes-somos/historia>

TRANSUNION. Tendencias del mercado de crédito al primer trimestre del 2022. [página web]. Bogotá, 2022. Disponible en: <https://noticias.transunion.co/tendencias-del-mercado-de-credito-al-primer-trimestre-del-2022/>

VESGA, Rafael; LORA, Eduardo. Las cooperativas de ahorro y crédito en Colombia: intermediación financiera para sectores populares. 1992.

ZABALA ZALAZAR, Hernando. Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas solidarias. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia, 2006. p. 104.

ANEXOS

Anexo A. Título V instrucciones para la administración del riesgo de lavado de activos y de la financiación del terrorismo.

WEI.CIUV42



TÍTULO V

INSTRUCCIONES PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE LAVADO DE ACTIVOS Y DE LA FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES.

El capítulo XVI¹, parte tercera, del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero², en adelante (EOSF), establece normas para la prevención de actividades delictivas.

Dichas disposiciones legales aplican a las organizaciones vigiladas por esta Superintendencia acorde con lo dispuesto en el artículo 23 de la Ley 365 de 1997, modificado por el artículo 9 de la Ley 1121 de 2006 y el artículo 2.14.2 del Decreto 1068 de 2015.

Por una parte, el artículo 23³ de la Ley 365 de 1997 establece que todas las cooperativas de ahorro y crédito y las cooperativas multiactivas e integrales con sección de ahorro y crédito deberán acatar lo dispuesto en los artículos 102 a 107 del EOSF.

De otro lado, el artículo 2.14.2⁴ Del Decreto 1068 de 2015, extiende la exigencia de los artículos 102 (literal d, numeral 2), 103 y 104 del EOSF a las organizaciones distintas a las cooperativas que tienen autorización para el ejercicio de la actividad financiera⁵.

Las disposiciones legales consagradas en el EOSF deben concordarse con las

¹ Artículos 102 al 107.

² Decreto 663 del 2 de abril de 1993.

³ El artículo 23 de la Ley 365 de 1997, modificado por el artículo 9 de la Ley 1121 de 2006, establece lo siguiente: "Entidades cooperativas que realizan actividades de ahorro y crédito. Además de las entidades Cooperativas de grado superior que se encuentren bajo la vigilancia de la Superintendencia Financiera o quien haga sus veces, también estarán sujetas a lo establecido en los artículos 102 a 107 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, todas las entidades cooperativas que realicen actividades de ahorro y crédito. Para las cooperativas de ahorro y crédito y las cooperativas multiactivas e integrales con sección de ahorro y crédito vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria, este ente de supervisión, reglamentará lo dispuesto en los citados artículos del Estatuto Financiero y podrá modificar las cuantías a partir de las cuales deberá dejarse constancia de la información relativa a transacciones en efectivo. Las cooperativas de ahorro y crédito y las cooperativas multiactivas e integrales con sección de ahorro y crédito, deberán informar a la UIAF la totalidad de las transacciones en efectivo de que trata el artículo 103 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, conforme a las instrucciones que para el efecto imparta la Superintendencia de la Economía Solidaria".

⁴ El artículo 2.14.2 establece lo siguiente: "Sectores económicos obligados a informar sobre operaciones. Sin perjuicio de las obligaciones de las entidades que adelantan las actividades financiera, aseguradora o propias del mercado de valores, las entidades públicas y privadas pertenecientes a sectores diferentes a estos, deberán reportar a la Unidad de Información y Análisis Financiero la información de que trata el literal d) del numeral 2° del artículo 102 y los artículos 103 a 104 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, cuando dicha Unidad lo solicite, en la forma y oportunidad que esta señale".

⁵ Dentro del universo de estas organizaciones podemos citar las siguientes: (i) todas las cooperativas cuyo objeto y actividades sean distintos al ejercicio de la actividad financiera; (ii) fondos de empleados; (iii) asociaciones mutuales, entre otras.

"Super-Visión" para la transformación

Carrera 7 No. 31-10 Piso 11. PBX (1) 7 560 557. Línea Gratuita 018000 180 430

www.supersolidaria.gov.co

NIT: 830.053.043 5 Bogotá D.C., Colombia

instrucciones impartidas por el Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI por sus siglas en español).

En efecto, a partir del 15 de febrero de 2012, las recomendaciones internacionales emitidas por el Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI por sus siglas en español) actualizaron el estándar internacional originalmente expedido en 1989 y varias veces reconsiderado, en materia de lucha contra el lavado de activos⁶, la financiación del terrorismo⁷ y la financiación de la proliferación de armas de destrucción masiva. Entre los cambios más importantes que se introdujeron en esta versión, se destaca el enfoque basado en riesgos que es transversal a varias de las recomendaciones. Existen recomendaciones particulares para los supervisores y los diferentes sectores de la economía.

Adicionalmente la recomendación 8 del GAFI, actualizada en junio de 2016, ratificó que las entidades sin ánimo de lucro podrían ser consideradas como vulnerables en el abuso para la financiación del terrorismo y en esa medida, los países deben valorar y establecer medidas focalizadas y proporcionales, en línea con el enfoque basado en riesgos.

Es así que, en nuestro país es necesario establecer algunos procedimientos, controles y reportes en las organizaciones de la economía solidaria para la prevención de actividades delictivas. Consecuentemente, tales medidas aplican para las organizaciones que se encuentran bajo la supervisión de esta Superintendencia.

El marco legal existente en Colombia sobre prevención y control del lavado de activos y de la financiación del terrorismo tiene como base fundamental el desarrollo de sistemas que

⁶El artículo 323 del Código Penal Colombiano establece: “Lavado de activos. Modificado por el art. 33, Ley 1474 de 2011, modificado por el artículo 11, Ley 1762 de 2015. El que adquiera, resguarde, invierta, transporte, transforme, custodie o administre bienes que tengan su origen mediato o inmediato en actividades de extorsión, enriquecimiento ilícito, secuestro extorsivo, rebelión, tráfico de armas, delitos contra el sistema financiero, la administración pública, o vinculados con el producto de los delitos objeto de un concierto para delinquir, relacionadas con el tráfico de drogas tóxicas, estupefacientes o sustancias sicotrópicas, o les dé a los bienes provenientes de dichas actividades apariencia de legalidad o los legalice, oculte o encubra la verdadera naturaleza, origen, ubicación, destino, movimiento o derechos sobre tales bienes, o realice cualquier otro acto para ocultar o encubrir su origen ilícito incurrirá, por esa sola conducta, en prisión de seis (6) a quince (15) años y multa de quinientos (500) a cincuenta mil (50.000) salarios mínimos legales mensuales vigentes. Inciso Adicionado por el art. 8, Ley 747 de 2002, Inciso modificado por el art. 17, Ley 1121 de 2006. Modificado por el art. 42, Ley 1453 de 2011. La misma pena se aplicará cuando las conductas descritas en el inciso anterior se realicen sobre bienes cuya extinción de dominio haya sido declarada. El lavado de activos será punible aun cuando las actividades de que provinieren los bienes, o los actos penados en los apartados anteriores, se hubiesen realizado, total o parcialmente, en el extranjero. Las penas privativas de la libertad previstas en el presente artículo se aumentarán de una tercera parte a la mitad cuando para la realización de las conductas se efectuaren operaciones de cambio o de comercio exterior, o se introdujeran mercancías al territorio nacional. El aumento de pena previsto en el inciso anterior, también se aplicará cuando se introdujeran mercancías de contrabando al territorio nacional”.

⁷Es el conjunto de actividades encaminadas a canalizar recursos lícitos o ilícitos para promover, sufragar o patrocinar individuos, grupos o actividades terroristas.

permitan a los distintos sectores de la economía, prevenir que las instituciones que los integran sean utilizadas directamente o a través de sus operaciones como instrumento para el lavado de activos y/o la canalización de recursos hacia la realización de actividades terroristas, (en adelante LA/FT) o cuando se pretenda el ocultamiento de activos provenientes de dichas actividades.

En este orden de ideas, la Superintendencia de la Economía Solidaria tiene el deber legal de velar porque sus vigiladas adopten Sistemas de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo y la Financiación en la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva (SARLAFT) diferenciales, que estén en consonancia con las recomendaciones internacionales.

Por otra parte, nuestras vigiladas tienen el deber legal de adelantar todas las actuaciones y trámites pertinentes para implementar el SARLAFT, ejecutarlo, medirlo y tomar las acciones del caso.

Con la finalidad de cumplir con las obligaciones legales ya citadas y con fundamento en la facultad otorgada en el numeral 22⁸ del artículo 36 de la Ley 454 de 1998, así como armonizar las disposiciones vigentes con los estándares internacionales en materia de prevención de riesgo de lavado de activos y de financiación del terrorismo esta Superintendencia imparte a las vigiladas instrucciones que deben observar para la prevención y el control del lavado de activos y de la financiación del terrorismo.

1. ÁMBITO DE APLICACIÓN

Corresponde a las organizaciones solidarias vigiladas diseñar e implementar un Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo - SARLAFT de acuerdo con los criterios y parámetros mínimos exigidos en el presente Capítulo, sin perjuicio de advertir que de acuerdo con el literal e), del numeral 2 del artículo 102 del EOSF, éstos deben estar en consonancia con los estándares internacionales sobre la materia, proferidos por el Grupo de Acción Financiera Internacional GAFI.

Todas las organizaciones solidarias están obligadas a aplicar lo pertinente al régimen de reportes establecido por la Unidad de Información y Análisis Financiero (UIAF) para lo cual

⁸ El texto es el siguiente: "Artículo 36. Funciones de la Superintendencia de la Economía Solidaria. Son facultades de la Superintendencia de la Economía Solidaria para el logro de sus objetivos: 22. Instruir a las instituciones vigiladas sobre la manera como deben cumplirse las disposiciones que rigen su actividad, fijar los criterios técnicos y jurídicos que faciliten el cumplimiento de tales normas y señalar los procedimientos para su cabal aplicación".

deben emplear los documentos técnicos e instructivos correspondientes de acuerdo con lo contenido en el presente capítulo.

Las organizaciones solidarias vigiladas por esta Superintendencia y que en el desarrollo de su actividad pretendan tener relaciones comerciales con otros sujetos obligados al régimen de prevención de lavado de activos y financiación del terrorismo de cualquier sector de la economía, deberán adoptar procedimientos mínimos de conocimiento de ese tercero, en lo que considere le pueda generar algún tipo de riesgo, según los parámetros establecidos en su debida diligencia.

El SARLAFT que implementen las organizaciones solidarias vigiladas que estén obligadas conforme a lo dispuesto en las presentes instrucciones, debe atender a la naturaleza, objeto social y demás características particulares de cada una de ellas.

De igual forma, con el propósito de prevenir que las organizaciones de la economía solidaria supervisadas sean utilizadas para el Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo, éstas deben implementar procedimientos que garanticen la obtención oportuna de información sobre el beneficiario final y de las personas naturales que ejercen el control en las personas jurídicas asociadas, clientes o proveedores

Las instrucciones contenidas en el presente Capítulo se aplicarán conforme a los siguientes parámetros:

1.1 Las organizaciones vigiladas que a continuación se relacionan deben dar cumplimiento a la totalidad de las instrucciones contenidas en el presente capítulo:

- Cooperativas especializadas de ahorro y crédito, cooperativas multiactivas e integrales con sección de ahorro y crédito.
- Fondos de empleados del primer (1°) nivel de supervisión y los fondos de empleados clasificados en categoría plena, en los términos del Decreto 344 de 2017 y las normas que lo aclaren, sustituyan o modifiquen.
- Fondos de empleados del segundo (2°) nivel de supervisión cuyo vínculo de asociación difiera del generado exclusivamente por una misma empresa o institución pública o privada, o de varias sociedades en las que se declare la unidad de empresa o de matrices y subordinadas, o de entidades principales y adscritas y vinculadas, o de empresas que se encuentren integradas conformando un grupo empresarial.

“Super-Visión” para la transformación

Carrera 7 No. 31-10 Piso 11, PBX (1) 7 560 557. Línea Gratuita 018000 180 430
www.supersolidaria.gov.co
NIT: 830.053.043 5 Bogotá D.C., Colombia

- Asociaciones mutuales, cooperativas especializadas, multiactivas e integrales sin sección de ahorro y crédito y las demás organizaciones vigiladas clasificadas en el primer (1°) nivel de supervisión.
- Los organismos de carácter económico de 2° y 3° nivel de supervisión.
- Las demás organizaciones vigiladas clasificadas en el 2° nivel de supervisión que tengan activos iguales o superiores a \$10.000 millones.

El valor de activos aquí señalado, se ajustará anualmente de acuerdo con la variación anual del Índice de Precios al Consumidor- IPC.

PARÁGRAFO 1: Las organizaciones solidarias vigiladas, diferentes a las señaladas en el presente numeral, que obtengan apalancamiento financiero diferente de entidades vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria o la Superintendencia Financiera de Colombia, bancos del exterior u organismos multilaterales de crédito, deben aplicar la totalidad de la normatividad contenida en el presente capítulo.

PARÁGRAFO 2: El Superintendente de la Economía Solidaria, en ejercicio de las atribuciones previstas en el numeral 22 del artículo 36 de la Ley 454 de 1998, podrá ordenar a cualquier organización vigilada diferente a las señaladas en este numeral, que aplique la totalidad de la normatividad contenida en el presente capítulo, cuando se evidencie incremento en su nivel de riesgos.

1.2 Las organizaciones vigiladas que a continuación se relacionan deben dar cumplimiento a las disposiciones contenidas a partir del numeral 3.2 del presente capítulo:

- Fondos de empleados clasificados en categoría intermedia en los términos del Decreto 344 de 2017, y las normas que lo aclaren, sustituyan o modifiquen.
- Fondos de empleados del 2° nivel de supervisión cuyo vínculo de asociación sea generado exclusivamente por una misma empresa o institución pública o privada, o de varias sociedades en las que se declare la unidad de empresa o de matrices y subordinadas, o de entidades principales y adscritas y vinculadas, o de empresas que se encuentren integradas conformando un grupo empresarial.
- Fondos de empleados del tercer (3°) nivel de supervisión cuyo vínculo de asociación difiera del generado exclusivamente por una misma empresa o institución pública o privada, o de varias sociedades en las que se declare la unidad de empresa o de

“Super-Visión” para la transformación

Carrera 7 No. 31-10 Piso 11, PBX (1) 7 560 557. Línea Gratuita 018000 180 430
www.supersolidaria.gov.co
 NIT: 830.053.043 5 Bogotá D.C., Colombia

matrices y subordinadas, o de entidades principales y adscritas y vinculadas, o de empresas que se encuentren integradas conformando un grupo empresarial.

- Asociaciones mutuales, cooperativas especializadas, multiactivas e integrales sin sección de ahorro y crédito y las demás organizaciones solidarias vigiladas clasificadas en el 2° nivel de supervisión con activos inferiores a \$10.000 millones.

El valor de activos aquí señalado, se ajustará anualmente de acuerdo con la variación anual del Índice de Precios al Consumidor.

- Las demás organizaciones vigiladas clasificadas en el 3° nivel de supervisión, excluyendo las que se enuncian en el numeral 1.3 del ámbito de aplicación del presente capítulo.

1.3 Organizaciones solidarias vigiladas exceptuadas.

Las organizaciones solidarias vigiladas que se relacionan a continuación, estarán exceptuadas de la aplicación de las instrucciones contenidas en el presente Capítulo, salvo aquellas disposiciones que se señalan en el subnumeral 1.3.1.

- Fondos de empleados del tercer (3°) nivel de supervisión cuyo vínculo de asociación sea generado exclusivamente por una misma empresa o institución pública o privada, o de varias sociedades en las que se declare la unidad de empresa o de matrices y subordinadas, o de entidades principales y adscritas y vinculadas, o de empresas que se encuentren integradas conformando un grupo empresarial.
- Los organismos de representación vigilados.
- Precooperativas que no presten servicios de crédito
- Cooperativas de trabajo asociado de 3° nivel de supervisión que tengan menos de 20 trabajadores asociados.
- Las instituciones auxiliares del cooperativismo que no presten servicios de crédito.
- Las organizaciones solidarias vigiladas en proceso de liquidación voluntaria o forzosa.

1.3.1. Obligaciones frente a medidas de control del riesgo de lavado de activos y la financiación del terrorismo para las organizaciones solidarias vigiladas exceptuadas.

“Super-Visión” para la transformación

Carrera 7 No. 31-10 Piso 11, PBX (1) 7 560 557. Línea Gratuita 018000 180 430
 www.supersolidaria.gov.co
 NIT: 830.053.043 5 Bogotá D.C., Colombia

- Velar por el adecuado archivo de los soportes documentales y demás información relativa al riesgo de LA/FT.
- Cumplir las obligaciones relacionadas con sanciones financieras dirigidas, establecidas en el presente Capítulo.
- Cumplir las obligaciones relacionadas con la consulta de los potenciales asociados, clientes o proveedores en listas vinculantes para Colombia, previo a su vinculación.
- Acatar las recomendaciones relacionadas con países de mayor riesgo de acuerdo con lo señalado en el presente Capítulo.

2. DEFINICIÓN DEL RIESGO DE LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO

Se entiende por riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo (LA/FT), la posibilidad de pérdida o daño que puede sufrir una organización solidaria vigilada por su propensión a ser utilizada directamente o a través de sus operaciones como instrumento para el lavado de activos, canalización de recursos hacia la realización de actividades terroristas, y/o financiación de armas de destrucción masiva o cuando se pretenda el ocultamiento de activos provenientes de dichas actividades. El riesgo de LA/FT puede generar consecuencias y/o impactos a través de los riesgos asociados al riesgo de LA/FT.

Para efectos del presente Título, serán riesgos asociados al riesgo de LA/FT: el riesgo legal, reputacional, operativo y de contagio, que en caso de materializarse, puede exponer a la organización solidaria, a un efecto económico negativo que puede derivar en su posible inestabilidad financiera.

3. ALCANCE DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE LAVADO DE ACTIVOS Y DE LA FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO –SARLAFT.

El SARLAFT que deben implementar las organizaciones solidarias vigiladas para gestionar el riesgo de LA/FT, señaladas en el numeral 1.1. y 1.2. del ámbito de aplicación del presente Capítulo, se instrumenta a través de las etapas y elementos que más adelante se describen, correspondiendo las primeras a las fases mediante las cuales las organizaciones solidarias vigiladas administran el riesgo de LA/FT, y los segundos al conjunto de componentes a través de los cuales se instrumenta la administración del riesgo de LA/FT en las mismas.

El SARLAFT debe abarcar todas las actividades que realizan las organizaciones solidarias

“Super-Visión” para la transformación

Carrera 7 No. 31-10 Piso 11, PBX (1) 7 560 557. Línea Gratuita 018000 180 430
www.supersolidaria.gov.co
 NIT: 830.053.043 5 Bogotá D.C., Colombia

vigiladas en desarrollo de su objeto social principal y prever, además, procedimientos y metodologías efectivas para que éstas prevengan el ser utilizadas a través de sus asociados; miembros que integran los órganos de administración y control; sus empleados, contratistas y proveedores (ejemplo acreedores), como instrumento para el lavado de activos y/o canalización de recursos hacia la realización de actividades terroristas, o cuando se pretenda el ocultamiento de activos provenientes de dichas actividades.

Es deber de las organizaciones solidarias vigiladas revisar periódicamente tanto las etapas como los elementos del SARLAFT, a fin de realizar los ajustes que consideren necesarios para que su funcionamiento sea efectivo, eficiente y oportuno. Esta revisión se debe llevar a cabo, como mínimo, semestralmente, sin perjuicio de que se pueda hacer en un periodo inferior por decisión de la organización solidaria vigilada conforme a su análisis de riesgo de LA/FT o como resultado de recomendaciones y aspectos susceptibles de mejora informados por los órganos de control (Revisoría Fiscal y Auditoría Interna, esta última, en caso de contar con ella) o de esta Superintendencia en desarrollo de sus actividades de supervisión que requiera, de acuerdo con los riesgos evidenciados, el realizar los ajustes pertinentes por parte de la organización.

3.1 ETAPAS DEL SARLAFT

El SARLAFT que implementen las organizaciones solidarias vigiladas debe comprender como mínimo las siguientes etapas:

- Identificación,
- Medición o Evaluación
- Control, y
- Monitoreo

3.1.1 Identificación

El SARLAFT debe permitir a las organizaciones solidarias vigiladas identificar los riesgos de LA/FT inherentes⁹ al desarrollo de su actividad, teniendo en cuenta los factores de riesgo referidos en el presente Capítulo. En todo caso, la etapa de identificación del riesgo de LA/FT, deberá formar parte del proceso de planeación estratégica definida por la organización y alineada con los objetivos estratégicos que se proponen alcanzar, bajo una visión integral de los sistemas de administración de riesgos.

En esta etapa se debe realizar la identificación y evaluación de los riesgos de lavado de activos o financiación del terrorismo, previamente al lanzamiento, uso o modificación de cualquier producto, o nuevas prácticas comerciales, incluyendo nuevos mecanismos de

⁹ Es el nivel de riesgo propio de la actividad, sin tener en cuenta el efecto de los controles.

envío, la incursión en un nuevo mercado, la apertura de operaciones en nuevas jurisdicciones, la utilización de nuevas tecnologías y el lanzamiento o modificación de los canales de distribución¹⁰.

Para identificar el riesgo de LA/FT las organizaciones solidarias vigiladas deben como mínimo:

- Establecer metodologías para la segmentación de los factores de riesgo¹¹
- Con base en las metodologías establecidas segmentar los factores de riesgo.
- Establecer metodologías para la identificación del riesgo de LA/FT y sus riesgos asociados¹² respecto de cada uno de los factores de riesgo segmentados incluyendo el análisis del ambiente interno (debilidades y fortalezas) y el ambiente externo (amenazas y oportunidades).
- Con base en las metodologías establecidas anteriormente, identificar las formas a través de las cuales se puede presentar el riesgo de LA/FT.

Como resultado de esta etapa, las organizaciones solidarias vigiladas deben estar en capacidad de identificar los factores de riesgo y los riesgos asociados a los cuales se ven expuestas en relación al riesgo de LA/FT.

3.1.2 Medición o Evaluación.

Posterior a la etapa de identificación de riesgos, el SARLAFT debe permitirles a las organizaciones solidarias vigiladas medir la posibilidad o probabilidad de materialización del riesgo inherente de LA/FT frente a cada uno de los factores de riesgo, así como el impacto en caso de materializarse mediante los riesgos asociados. Es discrecional de éstas definir los criterios de la medición.

Como resultado de esta etapa, las organizaciones solidarias deben estar en capacidad de

¹⁰ Canales de distribución: para efectos de la aplicación de la presente norma, se entiende por canales los medios utilizados por la organización solidaria para la prestación de sus productos y servicios, tales como oficinas, corresponsales, cajeros automáticos (ATM), POS (incluyendo Pin Pad), Sistemas de Audiorespuesta (IVR), centros de atención telefónica (call center, contac center), sistemas de acceso remoto para clientes (RAS), internet, banca móvil

¹¹ Son los agentes generadores de riesgo de LA/FT. Para efectos del SARLAFT las organizaciones solidarias vigiladas deben tener en cuenta como mínimo los siguientes: Asociados, clientes y proveedores; Productos y Servicios; Canales de distribución y Jurisdicciones donde opera la organización solidaria

¹² Son aquellos a través de los cuales se puede llegar a materializar el riesgo de LA/FT, estos son: operativo, legal, reputacional y de contagio. Riesgo reputacional: Es la posibilidad de pérdida en que incurre una organización por desprestigio, mala imagen, publicidad negativa, cierta o no, respecto de la institución y sus prácticas de negocios, que cause pérdida de asociados/clientes, disminución de ingresos o procesos judiciales. Riesgo legal: Es la posibilidad de pérdida o daño que puede sufrir una organización al ser sancionada u obligada a indemnizar daños como resultado del incumplimiento de normas o regulaciones, obligaciones contractuales, fallas en los contratos y transacciones, derivadas de actuaciones malintencionadas, negligencia o actos involuntarios que afectan la formalización o ejecución de contratos o transacciones. Riesgo operativo: Es la posibilidad de pérdida o daño que puede sufrir una organización por deficiencias, fallas o inadecuaciones, en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos. Riesgo de Contagio: Es la posibilidad de pérdida o daño que puede sufrir una organización directa o indirectamente, por una acción o experiencia de una persona natural o jurídica que posee vínculos con la organización solidaria y puede ejercer influencia sobre él.

establecer el perfil de riesgo inherente de LA/FT de la organización y las mediciones agregadas por cada factor de riesgo y en sus riesgos asociados.

Para medir el riesgo de LA/FT las organizaciones solidarias deben establecer las metodologías de medición con el fin de determinar la probabilidad de materialización del riesgo de LA/FT y determinar cuál sería su posible impacto frente a cada uno de los factores de riesgo y los riesgos asociados.

3.1.3 Control

En la etapa de control las organizaciones solidarias vigiladas deben dar respuesta al riesgo identificado, medido o analizado, es decir, deben adoptar las medidas conducentes para prevenir y/o controlar el riesgo inherente.

Para controlar el riesgo de LA/FT, las organizaciones deben como mínimo:

- Establecer las metodologías para diseñar las medidas de control del riesgo de LA/FT y aplicarlas sobre los riesgos identificados en cada uno de los factores de riesgo y los riesgos asociados.
- Establecer los procedimientos que permitan evaluar, con una periodicidad mínima semestral, la efectividad de los controles diseñados.
- Establecer los niveles de exposición en razón de la calificación dada a los factores de riesgo en la etapa de medición.

Como resultado de esta etapa, la organización solidaria debe establecer el perfil de riesgo residual¹³ de LA/FT. El control debe traducirse en una disminución de la posibilidad y/o probabilidad de ocurrencia y/o de la mitigación del impacto del riesgo de LA/FT en caso de materializarse.

3.1.4 Monitoreo

Esta etapa debe permitir a las organizaciones solidarias vigiladas hacer seguimiento del perfil de riesgo y, en general del SARLAFT y ver la evolución de su riesgo. Igualmente, debe permitir comparar la evolución del perfil de riesgo inherente con el perfil de riesgo residual de LA/FT.

Para monitorear el riesgo de LA/FT, las organizaciones solidarias vigiladas deben como mínimo:

¹³ Es el nivel resultante del riesgo después de aplicar los controles.

- Hacer un seguimiento que permita la oportuna detección de las deficiencias del SARLAFT. La periodicidad de ese seguimiento se hará acorde con el perfil de riesgo residual de LA/FT de la organización, pero en todo caso, debe realizarse con una periodicidad mínima semestral.
- Asegurar que los controles estén funcionando en forma oportuna, efectiva y eficiente.
- Realizar el seguimiento y comparación del riesgo inherente y residual de cada factor de riesgo y de los riesgos asociados.

Para efectos de comparar la evolución del perfil de riesgo inherente con el perfil de riesgo residual de LA/FT, así como observar la efectividad de los controles diseñados, las organizaciones solidarias deberán implementar una matriz de análisis de riesgo o **matriz de riesgo**¹⁴ y mapa de calor¹⁵, este último, si la organización solidaria considera conveniente su adopción.

3.2 ELEMENTOS DEL SARLAFT

El SARLAFT que implementen las organizaciones solidarias debe tener como mínimo los siguientes elementos:

- Políticas
- Procedimientos
- Documentación
- Estructura organizacional
- Órganos de control
- Infraestructura tecnológica
- Divulgación de información
- Capacitación.

3.2.1 Políticas

Son lineamientos generales que deben adoptar las organizaciones solidarias vigiladas en relación con el SARLAFT. Cada una de las etapas y elementos del sistema debe contar con unas políticas claras y efectivamente aplicables.

¹⁴ *Matriz de análisis de riesgo o Matriz de Riesgo: herramienta que permite relacionar los eventos de riesgo por cada factor de riesgo de LA/FT; de igual manera, facilita el observar la evolución del riesgo en términos de probabilidad e impacto por cada uno de los riesgos asociados de LA/FT, desde el riesgo inherente, hasta su riesgo residual para determinar el nivel de efectividad de los controles.*

La matriz de análisis de riesgos o matriz de riesgo se estructura mediante filas y columnas en donde cada fila registra los eventos de riesgo (riesgos) y cada columna es una característica del riesgo, serán características mínimas del riesgo de LA/FT el descriptor o nombre del evento de riesgo, el/los factores de riesgo relacionado con el evento, la probabilidad y el impacto por cada uno de los riesgos asociados.

¹⁵ *Mapa de calor: representación de una matriz de análisis de riesgo o matriz de riesgo en la que se incluyen, además, los criterios de riesgo, mediante una representación gráfica o escalas de colores.*

Las políticas deben orientar la actuación de los asociados, clientes, empleados y proveedores y de cualquier tercero que pretenda tener una relación comercial, legal o contractual con la organización solidaria vigilada para el funcionamiento del SARLAFT y, establecer los procedimientos sancionatorios frente a su inobservancia y las consecuencias que generan su incumplimiento por parte de los empleados.

Las políticas que se adopten deben considerar como mínimo, lo siguiente:

- Fomentar en la organización solidaria una cultura frente a la administración del riesgo de LA/FT.
- Alinear la administración del riesgo de LA/FT con el proceso de planeación estratégica y en la definición de los objetivos estratégicos.
- Establecer el deber de los miembros que integran los órganos de administración y control, del oficial de cumplimiento y de todos los funcionarios de la organización de verificar el cumplimiento de los reglamentos internos y de todas las disposiciones relacionadas con el SARLAFT.
- Abstenerse de considerar como asociados y/o clientes y de celebrar operaciones con personas que no estén plenamente identificadas.
- Establecer lineamientos más estrictos para la vinculación y monitoreo de operaciones, de aquellos asociados o clientes que por su perfil o por las funciones que desempeñan, puedan exponer en mayor grado al riesgo de LA/FT a la organización.
- La reserva bancaria, cambiaria, bursátil o tributaria no es oponible para los temas de competencia de la Unidad Administrativa Especial de Información y Análisis Financiero – UIAF, según lo señalado en el artículo 8¹⁶ de la Ley 1121 de 2006 y en la Ley 1621¹⁷

¹⁶ Artículo 8. Adicionase un párrafo y modifícase los incisos 3° y 4° del artículo 9° de la Ley 526 de 1999 y los cuales quedarán así: Artículo 9°. Manejo de información. (...) Para los temas de competencia de la UIAF, no será oponible la reserva bancaria, cambiaria, bursátil y tributaria respecto de las bases gravables y la determinación privada de los impuestos que figuren en las declaraciones tributarias, así como aquella que exista sobre los datos de suscriptores y equipos que suministran los concesionarios y licenciatarios que prestan los servicios de comunicaciones previstos en el artículo 32 de la Ley 782 de 2002, el registro de extranjeros, los datos sobre información judicial e investigaciones de carácter migratorio, el movimiento migratorio, tanto de nacionales como de extranjeros, antecedentes y anotaciones penales, y datos sobre la existencia y estado de investigaciones en los entes de control, lo anterior sin perjuicio de la obligación de las entidades públicas y de los particulares de suministrar de oficio o a solicitud de la Unidad, la información de que trata el artículo 3° de esta ley. La información que recaude la Unidad de que trata la presente ley en cumplimiento de sus funciones y la que se produzca como resultado de su análisis, estará sujeta a reserva, salvo solicitud de las autoridades competentes y las entidades legitimadas para ejercitar la acción de extinción de dominio quienes deberán mantener la reserva aquí prevista. Parágrafo. Para el acceso a la información reservada a la cual tiene acceso la UIAF de acuerdo con la presente ley, y que esté bajo la custodia de otra autoridad, la UIAF podrá celebrar convenios en los que se precisen las condiciones para el acceso a la información y se garantice el mantenimiento de la reserva.

¹⁷ Por medio del cual se expiden normas para fortalecer el marco jurídico que permite a los organismos que llevan a cabo

“Super-Visión” para la transformación

Carrera 7 No. 31-10 Piso 11, PBX (1) 7 560 557. Línea Gratuita 018000 180 430
 www.supersolidaria.gov.co
 NIT: 830.053.043 5 Bogotá D.C., Colombia

de 2013, o las que las modifiquen, sustituyan, aclaren o adicionen.

- Garantizar la reserva de la información recaudada y reportada atendiendo lo señalado en el artículo 105¹⁸ del EOSF, modificado por el artículo 2 de la Ley 1121 de 2006.
- Fijar políticas para prevenir, revelar y resolver los conflictos de interés que puedan presentarse en el desarrollo del objeto social de la organización y la administración del riesgo de LA/FT por parte de los funcionarios.
- La obligación de la administración de establecer las sanciones por incumplimiento a las normas relacionadas con el SARLAFT.
- Consagrar el deber de anteponer el cumplimiento y observancia de las directrices y postulados del SARLAFT al logro o alcance de metas comerciales.
- Establecer la obligación de consultar y verificar las listas vinculantes para Colombia de conformidad con el derecho internacional, previo a la vinculación de nuevos asociados y como parte de su monitoreo y seguimiento, con el propósito de determinar fondos o activos de personas y entidades designadas por el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas como asociadas a la financiación del terrorismo y financiación de la proliferación de armas de destrucción masiva.

3.2.2 Procedimientos

El SARLAFT que adopten las organizaciones solidarias debe prever los procedimientos de ejecución y de control que permitan la implementación y funcionamiento, tanto de las etapas como de los elementos del SARLAFT.

A continuación, se señalan los procedimientos mínimos que deben implementar las organizaciones solidarias vigiladas para poner en funcionamiento el SARLAFT.

actividades de inteligencia y contrainteligencia cumplir con su misión constitucional y legal, y se dictan otras disposiciones.”

¹⁸ Artículo 105. Reserva sobre la Información Reportada. Modificado por el art. 11 Ley 526 de 1999, Modificado por el art. 2, Ley 1121 de 2006. El nuevo texto es el siguiente: Sin perjuicio de la obligación de reportar de forma inmediata y suficiente a la Unidad de Información y Análisis Financiero la información a que se refiere la letra d) del numeral 2 del artículo 102, las instituciones financieras solo estarán obligadas a suministrar información obtenida en desarrollo de los mecanismos previstos en los artículos anteriores cuando así lo solicite la Unidad de Información y Análisis Financiero o la Fiscalía General de la Nación. Las autoridades, las entidades, sus administradores y sus funcionarios que tengan conocimiento por cualquier motivo de las informaciones y documentos a que se refieren los artículos anteriores deberán mantener reserva sobre los mismos. Las autoridades, las entidades, sus administradores y sus funcionarios no podrán dar a conocer a las personas que hayan efectuado o intenten efectuar operaciones sospechosas, que se ha comunicado a la Unidad de Información y Análisis Financiero información sobre las mismas, y deberán guardar reserva sobre dicha información”.

“Super-Visión” para la transformación

Carrera 7 No. 31-10 Piso 11, PBX (1) 7 560 557. Línea Gratuita 018000 180 430
 www.supersolidaria.gov.co
 NIT: 830.053.043 5 Bogotá D.C., Colombia

3.2.2.1. Procedimientos generales

- Instrumentar los procedimientos para desarrollar cada una de etapas y elementos del SARLAFT.
- Establecer las actividades que permitan verificar la efectividad de los controles.
- Atender oportunamente las solicitudes de información que realicen las autoridades competentes frente al riesgo de LA/FT.
- Dar cumplimiento a las obligaciones relacionadas con listas internacionales para Colombia, de conformidad con el derecho internacional, y establecer las actividades necesarias para que estas sean consultadas de manera previa y obligatoria cuando: i) se pretenda vincular a un potencial asociado o cliente, tratándose de persona jurídica de su/s beneficiarios/s final/es, de acuerdo con las instrucciones que se señalan más adelante; ii) previo a la vinculación de empleados y, iii) previo al inicio de relaciones legales o contractuales con prestadores de servicios y/o proveedores.

Adicionalmente, la organización solidaria deberá establecer las actividades necesarias para revisar de manera periódica dichas listas mientras subsista la relación legal o contractual; no obstante, esta deberá hacerse, por lo menos, una vez al año, o en una menor periodicidad si la organización solidaria lo considera necesario de acuerdo con su perfil de riesgo.

- Efectuar el monitoreo y seguimiento a las operaciones y transacciones de los asociados o clientes de acuerdo con el perfil de riesgo y al segmento al cual pertenece cada uno de ellos y, reportar los resultados en las condiciones que en cada caso se determinen y a la instancia señalada para el efecto.
- Definir e implementar los procedimientos para la ejecución de los distintos mecanismos e instrumentos de prevención y control que se adopten.
- Definir e implementar los procedimientos que se aplicarán para: a) la identificación y análisis de operaciones inusuales; b) la determinación de las operaciones sospechosas y c) el reporte de éstas últimas a las autoridades competentes.

Definir e implementar los procesos que deberán realizarse para el conocimiento de los asociados y clientes actuales y potenciales, así como para la verificación y actualización de la información suministrada por éstos. Estos procedimientos deben permitirle a la organización tener un conocimiento efectivo, eficiente y oportuno de todos los asociados

“Super-Visión” para la transformación

Carrera 7 No. 31-10 Piso 11, PBX (1) 7 560 557. Línea Gratuita 018000 180 430
www.supersolidaria.gov.co
 NIT: 830.053.043 5 Bogotá D.C., Colombia

o clientes.

- Definir los procedimientos para la aplicación de las sanciones por incumplimiento de las normas de prevención y control del riesgo LA/FT.
- Fijar los procedimientos para la conservación de documentos.

3.2.2.2 Procedimientos Especiales

Las organizaciones solidarias deben implementar los siguientes procedimientos especiales:

3.2.2.2.1 Personas Expuestas Políticamente (PEP)

El concepto de Personas Expuestas Políticamente (PEP), comprende a las personas que define el artículo 2 del Decreto 830 de 2021 (que modificó el artículo 2.1.4.2.3 del Decreto 1081 de 2015) y demás normas que lo modifiquen, complementen, sustituyan o adicionen; así como, los PEP extranjeros y los PEP de organizaciones internacionales.

El SARLAFT debe prever procedimientos más exigentes de vinculación y de monitoreo de operaciones de personas nacionales o extranjeras, ya sea a título de asociado¹⁹, cliente²⁰ o beneficiario final²¹, que por razón de su cargo manejen recursos públicos o tengan poder de disposición sobre éstos, se les haya confiado una función pública prominente en una organización internacional o del Estado, o gocen de reconocimiento público y puedan exponer en mayor grado a la organización solidaria al riesgo de LA/FT.

Los procedimientos que se diseñen para las PEP deberá contener como mínimo:

- Diseñar instrumentos y/o herramientas que permitan identificar cuando un asociado, cliente o beneficiario final es una PEP.

¹⁹ El artículo 22 de la Ley 79 de 1988 establece: "La calidad de asociado de una Cooperativa se adquiere: 1. Para los fundadores, a partir de la fecha de la asamblea de constitución, y 2. Para los que ingresen posteriormente a partir de la fecha en que sean aceptados por el órgano competente".

²⁰ Se entiende por cliente toda persona natural o jurídica con la que la organización solidaria vigilada establece y/o mantiene una relación contractual para la prestación de cualquier servicio y/o suministro de cualquier producto propio de su actividad. De conformidad con la Ley 454 de 1998, las cooperativas de ahorro y crédito, multiactivas e integrales con sección de ahorro y crédito, sólo pueden ofrecer sus servicios financieros a la persona natural o jurídica que ostenta la calidad de asociado.

²¹ Beneficiario final: Para efectos del presente acto administrativo, de conformidad con las recomendaciones del GAFI, es toda persona natural que, sin tener la condición de asociado, es la propietaria, destinataria o tiene control de al menos el 5% de la persona jurídica que actúa como asociado o cliente. De igual forma, se considera beneficiario final, la persona natural que se encuentre autorizada o facultada para disponer de los mismos. Asimismo, sobre quien recaen los efectos económicos de una transacción. Las organizaciones solidarias deben obtener el nombre y el número de identificación del beneficiario final y consultar las listas internacionales vinculantes para Colombia.

- Obtener la aprobación de la alta gerencia para la vinculación de personas indentificadas como PEP o para mantener la relación comercial, cuando el asociado, cliente o beneficiario final cambie su condición a PEP. Para estos efectos, se entenderá por Alta Gerencia, lo señalado en el Título IV de la Circular Básica Contable y Financiera y deberá ser aprobado por parte del Consejo de Administración o Juntas Directivas, para cuando la organización considere que es de mayor riesgo o alto el perfil de riesgo del PEP que se pretende vincular o mantener.
- Implementar medidas más exigentes de debida diligencia para determinar el origen de sus recursos y prever procedimientos más exigentes de vinculación.
- Realizar un monitoreo transaccional continuo y más exigente teniendo en cuenta su perfil de riesgo.

En el evento en que un asociado, cliente o beneficiario final vinculado con la organización solidaria adquiera el perfil de PEP, en los términos señalados en el presente numeral o en el Decreto 1674 de 2016, y demás normas que lo modifiquen, sustituyan, adicione, aclaren o complementen, debe informarse tal hecho al órgano permanente de administración correspondiente, con el fin de aplicar los procedimientos establecidos para los PEP en el SARLAFT.²³

Las personas consideradas como Personas Expuestas Políticamente (PEP) informarán su cargo, fecha de vinculación y fecha de desvinculación durante la debida diligencia realizada en los procesos de vinculación, monitoreo y actualización de los datos del cliente.

Adicionalmente, deberán declarar: (i) los nombres e identificación de las personas con las que tengan sociedad conyugal, de hecho, o de derecho; (ii) los nombres e identificación de sus familiares hasta segundo grado de consanguinidad, primero afinidad y primero civil; (iii) la existencia de cuentas financieras en algún país extranjero en caso de que tengan derecho o poder de firma o de otra índole sobre alguna; y (iv) los nombres e identificación de las personas jurídicas o naturales, patrimonios autónomos o fiducias conforme lo dispuesto en el Decreto 830 de 2021.

Se entenderá por asociados cercanos a las personas jurídicas que tengan como administradores, accionistas, controlantes o gestores alguno de los (PEP) enlistados en el artículo 2.1.4.2.3. del Decreto 1081 de 2015, modificado por el Decreto 830 de 2021, o que hayan constituido patrimonios autónomos o fiducias en beneficio de éstos, o con quienes se mantengan relaciones comerciales, a quienes se les aplicará la debida diligencia de acuerdo con la normatividad vigente.

Se mantendrá la calificación y el tratamiento especial a las PEP durante el período que ocupen sus cargos y durante los dos (2) años siguientes a su dejación, renuncia, despido, o declaración

²³ Recomendación 12 del GAFI, literal b).

de insubsistencia del nombramiento o cualquier otra forma de desvinculación.

3.2.2.2.2 Sanciones Financieras Dirigidas²⁴

Para garantizar el cumplimiento de las obligaciones internacionales de Colombia relativas a la aplicación de disposiciones sobre congelamiento y prohibición de manejo de fondos u otros activos de personas y entidades designadas por el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, asociadas a financiación del terrorismo y de la proliferación de armas de destrucción masiva, en consonancia con el artículo 20²⁵ de la Ley 1121 de 2006 y las recomendaciones 6 y 7 del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI), los sujetos obligados durante la aplicación del SARLAFT, deberán hacer seguimiento y monitoreo permanente a las Resoluciones 1267 de 1999, 1988 de 2011, 1373 de 2001, 1718 y 1737 de 2006 y 2178 de 2014 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas y a todas aquellas que le sucedan, relacionen y complementen.

En el evento de encontrar cualquier bien, activo, producto, fondo o derecho de titularidad a nombre, administración o control de cualquier país, persona o entidad designada por estas Resoluciones, el Oficial de Cumplimiento o funcionario responsable, de manera inmediata, deberá reportarlo a la UIAF y ponerlo en conocimiento del Fiscal General de la Nación a través de los canales electrónicos seguros que determinen estas entidades, guardando la respectiva reserva legal.

²⁴ El término sanciones financieras dirigidas significa tanto el congelamiento de activos como las prohibiciones para prevenir que los fondos u otros activos sean suministrados, directa o indirectamente, para el beneficio de las personas y entidades designadas

²⁵ Artículo 20. PROCEDIMIENTO PARA LA PUBLICACIÓN Y CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES RELACIONADAS CON LISTAS INTERNACIONALES VINCULANTES PARA COLOMBIA DE CONFORMIDAD CON EL DERECHO INTERNACIONAL. El Ministerio de Relaciones Exteriores transmitirá las listas de personas y entidades asociadas con organizaciones terroristas, vinculantes para Colombia conforme al Derecho Internacional y solicitará a las autoridades competentes que realicen una verificación en las bases de datos con el fin de determinar la posible presencia o tránsito de personas incluidas en las listas y bienes o fondos relacionados con estas. Las autoridades consultadas deberán realizar las verificaciones pertinentes e informar a la Fiscalía General de la Nación, quien evaluará la pertinencia de la información y comunicará los resultados obtenidos al Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, a través del Ministerio de Relaciones Exteriores. Los particulares que conozcan de la presencia o tránsito de una persona incluida en una de las listas mencionadas o de bienes o fondos relacionados con estas deberán informar oportunamente al Departamento Administrativo de Seguridad, DAS y a la Unidad de Información y Análisis Financiero, UIAF, para lo de su competencia. Al suministro de esta información se le aplicará el régimen de responsabilidad previsto en el artículo 42 de la ley 190 de 1995 PARÁGRAFO. Si alguna persona considera que fue indebidamente incluida en una lista internacional en materia del terrorismo o financiación del terrorismo, vinculante para Colombia conforme al Derecho Internacional, podrá solicitar al Defensor del Pueblo iniciar las gestiones necesarias para presentar las acciones pertinentes ante la respectiva instancia internacional, destinadas a proteger los derechos del afectado. El trámite de esta solicitud no suspenderá los términos y procedimientos mencionados en el inciso anterior. (Entiendas DAS por la Dirección Nacional de Inteligencia (DNI).

El SARLAFT debe contar con un conjunto de mecanismos diseñados para cumplir adecuadamente las normas sobre LA/FT, entre los cuales deben incluirse los siguientes:

- Conocimiento del asociado o cliente.
- Conocimiento del mercado.
- Identificación y análisis de operaciones inusuales.
- Determinación y reporte de operaciones sospechosas.

3.2.2.3.1. Conocimiento del asociado o cliente

El conocimiento del asociado o cliente actual o potencial es el primero de los mecanismos de prevención y control que deben aplicar las organizaciones solidarias vigiladas.

Las organizaciones solidarias vigiladas, no pueden iniciar relaciones contractuales o legales con el potencial asociado o cliente mientras no se haya cumplido como mínimo (i) Disponer de la información necesaria para adelantar el efectivo, eficiente, y oportuno conocimiento del asociado o cliente. (ii) Verificar la información dispuesta por el asociado o cliente, en particular, aquella que permita determinar la identidad del potencial asociado o cliente. (iii) Aprobar la vinculación del cliente o asociado de acuerdo con las instancias definidas por la organización solidaria.

Cuando se trate de operaciones de comercio al por menor que realicen las organizaciones solidarias con clientes ocasionales o no habituales, la organización vigilada podrá llevar a cabo el conocimiento del cliente mediante solicitud de nombre o razón social y número de identificación del cliente. En todo caso, la organización solidaria deberá identificar en el momento de realizar actividades comerciales de esta naturaleza, aquellos clientes que de acuerdo con su nivel de riesgo puedan ser considerados como inusuales o que estén por fuera del giro ordinario de los negocios.

Los procedimientos de conocimiento que se implementen, deben permitir a la organización solidaria identificar e individualizar al asociado o cliente; tratándose de asociados o clientes personas jurídicas, la organización deberá diseñar e implementar procedimientos para identificar el beneficiario final.

En todos los casos, las organizaciones solidarias vigiladas deben consultar las listas internacionales vinculantes para Colombia previa a la vinculación de un asociado, cliente, beneficiario final y beneficiario de los productos.

3.2.2.3.1.1 Identificación del asociado, cliente, beneficiario final y beneficiario de productos o servicios.

“Super-Visión” para la transformación

Carrera 7 No. 31-10 Piso 11, PBX (1) 7 560 557. Línea Gratuita 018000 180 430
www.supersolidaria.gov.co
 NIT: 830.053.043 5 Bogotá D.C., Colombia

La identificación del asociado, cliente o proveedor²⁶, actual o potencial, implica conocer y contar de manera permanente y actualizada por lo menos con la siguiente información:

- **Identificación del asociado o cliente:** Supone el conocimiento y verificación de los datos exigidos en el formulario de solicitud de vinculación que permiten identificar plenamente la persona natural o jurídica que se pretende vincular. Para la identificación del asociado o cliente, las organizaciones solidarias se podrán apoyar o hacer uso de canales digitales o electrónicos o de mecanismos tecnológicos que permitan la verificación de la identidad del potencial asociado o cliente, tales como, el uso de firmas digitales o electrónicas, o cualquier otro medio que cumpla con las exigencias requerida, de acuerdo a lo establecido en la Ley 527 de 1999, sus Decretos reglamentarios y demás normas que la complementen, aclaren o modifiquen.
- **Identificación del beneficiario final persona jurídica:** Tratándose de la vinculación de personas jurídicas, el procedimiento supone conocer la estructura de propiedad del potencial asociado o cliente.

En concordancia con lo señalado en el artículo 21 de la Ley 79 de 1988; se exonera a las organizaciones solidarias vigiladas de la identificación del beneficiario final, cuando el potencial asociado o cliente sea una persona jurídica de derecho público; en el caso de personas jurídicas del sector cooperativo, el conocimiento del potencial asociado supone conocer la identidad de los asociados persona natural o jurídica que tengan el 5% o más de los aportes sociales de la organización que se pretende vincular y, tratándose de las personas jurídicas de derecho privado sin ánimo de lucro, le corresponde a la organización solidaria tomar medidas razonables para conocer y verificar el nombre y el número de identificación de los miembros que conforman el órgano permanente de administración u órgano que ejerza el control o la toma de decisiones de la persona jurídica de derecho privado sin ánimo de lucro o de la persona natural que ocupe el puesto de funcionario de mayor rango gerencial.

Cuando se trate de un potencial asociado que sea empresa o unidad económica donde los propietarios trabajen en ellas y prevalezca el trabajo familiar asociado y no sea una

²⁶ Para efectos de la aplicación de la presente normatividad se entiende como proveedor, la persona natural o jurídica que suministra bienes o servicios a la organización solidaria vigilada y/o recursos financieros de entidades diferentes de las vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria o la Superintendencia Financiera de Colombia, bancos del exterior u organismos multilaterales de crédito.

persona jurídica del sector cooperativo, la identificación del beneficiario final supone conocer la estructura de su propiedad, es decir, la identidad de los accionistas o participantes que tengan directa o indirectamente más del 5% de su capital social.

Tratándose de la vinculación de personas jurídicas establecidas en el parágrafo 3 del artículo 41 de la Ley 454 de 1998, parágrafo adicionado por el artículo 36 de la Ley 1328 de 2009, la identificación del beneficiario final supone conocer la estructura de su propiedad, es decir, la identidad de los accionistas o asociados que tengan directa o indirectamente más del 5% de su capital social, aporte o participación del potencial asociado.

En todo caso, cuando el potencial asociado o cliente que se pretenda vincular a la organización solidaria sea un emisor de valores que cotiza en bolsa de valores o en un sistema de negociación bajo inspección, control y vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia y este sujeto a requisitos de revelación de información, no será necesario identificar los beneficiarios finales.

En el evento que no se pueda identificar al beneficiario final o se tenga duda acerca de las personas que fueron reportadas como beneficiarios finales, será responsabilidad de la organización solidaria decidir si se lleva a cabo la vinculación del potencial asociado o cliente y además deberá evaluar la pertinencia de realizar un reporte de operación sospechosa.²⁷

- **Identificación del beneficiario de productos o servicios:** Supone el identificar al beneficiario de la operación y/o transacción, cuando este no tiene el carácter de asociado o cliente de la organización solidaria; en este caso, deberá identificar al beneficiario de la operación mediante nombre o razón social, tipo y número de identificación y toda aquella información adicional que la organización solidaria considere pertinente de acuerdo con sus políticas y análisis del riesgo, o perfil de riesgo de LA/FT

3.2.2.3.1.2. Información del asociado o cliente

Para llevar a cabo el conocimiento del asociado o cliente, la organización solidaria debe obtener la información necesaria para conocer las características demográficas, financieras y transaccionales que le permita ejecutar una adecuada gestión del riesgo de LA/FT.

²⁷ Recomendación 10 del GAFI, literal d).

En todo caso y sin perjuicio de toda aquella información adicional que requiera la organización solidaria como resultado del análisis del riesgo de LA/FT que llevó a cabo, deberá, como mínimo, obtener la siguiente información:

- Actividad económica del asociado o cliente.
- Características, montos y procedencia de sus ingresos y egresos.
- Características y montos de las transacciones y operaciones de los asociados o clientes actuales.

Cuando se trate de asociados, clientes o beneficiario final (tratándose persona jurídica) que de acuerdo con alguna de sus variables en particular o por alguna categoría específica, como es el caso de los PEP, sean catalogados como de mayor riesgo, la organización solidaria deberá llevar a cabo procedimientos de debida diligencia intensificada que le permita i) Obtener información adicional frente al origen o fuente de sus recursos, ii) Realizar entrevista presencial; iii) Cotejar y obtener información adicional en bases de datos públicas cumpliendo con las reglas establecidas en la Ley 1581 de 2012 sobre tratamiento de datos personales²⁸ y demás normas que la modifiquen, complementen, sustituyan o adicione y iv) los demás procesos que se consideren razonables por parte de la organización solidaria para garantizar un efectivo, eficiente y oportuno conocimiento en proporción a los riesgos identificados.

El conocimiento e información del asociado o cliente debe permitir a las organizaciones solidarias vigiladas cuando menos:

- Contar con la información que le permita comparar las características de las transacciones de sus asociados o clientes con las de su actividad económica.
- Monitorear continuamente las operaciones de éstos.
- Contar con elementos de juicio y soportes documentales que permitan analizar las transacciones inusuales de éstos y determinar la existencia de operaciones sospechosas.

Las instrucciones sobre conocimiento e información del asociado o cliente deben también aplicarse a las personas naturales o jurídicas que pretendan adquirir activos fijos de la organización solidaria o cuando se trate de bienes entregados en dación en pago de personas no asociadas, o cuando se realicen este tipo de operaciones, en organizaciones solidarias vigiladas que se encuentren en proceso de liquidación voluntaria o forzosa.

²⁸ De acuerdo con lo señalado en el literal b) del numeral 2 de la Ley 1581 de 2012, el régimen de protección de datos personales no será de aplicación cuando se trate de la prevención, detección, monitoreo y control del lavado de activos y el financiamiento del terrorismo.

servicios.

Este procedimiento se desarrolla teniendo en cuenta el mercado objetivo, las políticas de mercadeo de cada organización, la planeación estratégica y el tipo de riesgo que la organización solidaria está dispuesta a asumir de acuerdo con su apetito de riesgo.

3.2.2.4.1. Identificación y análisis de operaciones inusuales

El SARLAFT debe contar con metodologías, indicadores cualitativos o cuantitativos o procedimientos específicos que le permitan a la organización solidaria identificar cuando una operación se considera como inusual.

Serán consideradas como inusuales, como mínimo, todas aquellas operaciones cuya cuantía o características no guardan relación con la actividad económica registrada por parte del asociado, cliente o usuario, o que, por su número, por las cantidades transadas o por sus características particulares, se salen de los criterios y parámetros de normalidad establecidos por la organización de acuerdo con el perfil de transacción a nivel de asociado o cliente o del segmento al que pertenece, o respecto de las cuales la organización solidaria no ha encontrado explicación o justificación que se considere razonable de acuerdo con el análisis de la información y soportes del asociado o cliente o el conocimiento que se tiene del mercado.

Una vez identificada una operación como inusual, la organización solidaria deberá establecer procedimientos claros para realizar su análisis y dejar constancia de cada una de las operaciones inusuales detectadas, así como la señal de alerta que generó, factor de riesgo relacionado y del responsable de su análisis y los resultados del mismo.

3.2.2.4.2. Determinación y reporte de operaciones sospechosas

La confrontación de las operaciones detectadas como inusuales, con la información acerca de los asociados o clientes o usuarios y de los mercados donde estos actúan, debe permitir, conforme a criterios objetivos previamente establecidos por la organización, determinar si una operación es o no sospechosa.

El SARLAFT debe permitirle a la organización solidaria efectuar una evaluación y análisis eficaz de las operaciones inusuales de sus asociados o clientes de modo tal que pueda establecer si una operación escapa de lo simplemente inusual, y proceder a calificarla como sospechosa aplicando para ello las políticas y criterios previamente definidos por la organización en su manual. Para estos efectos, el SARLAFT debe establecer el tipo de prueba documental que soporte los resultados del análisis y la evaluación realizada.

En todo caso, la organización solidaria podrá considerar como sospechosas aquellas operaciones del asociado que no obstante mantenerse dentro de los parámetros de su perfil

“Super-Visión” para la transformación

Carrera 7 No. 31-10 Piso 11, PBX (1) 7 560 557. Línea Gratuita 018000 180 430
 www.supersolidaria.gov.co
 NIT: 830.053.043 5 Bogotá D.C., Colombia

información recolectada durante la aplicación de los procedimientos de conocimiento del asociado o cliente, garantizando que las variables seleccionadas permita cumplir criterios de homogeneidad al interior de los segmentos y heterogeneidad entre ellos, según la metodología que previamente haya establecido la organización. Sin perjuicio de cualquier otro criterio o variables que establezca la organización, deben segmentar atendiendo como mínimo los siguientes:

- Asociados o clientes: actividad económica, volumen o frecuencia de sus transacciones y monto de ingresos, egresos y patrimonio.
- Productos: naturaleza, características y nicho de mercado o destinatarios.
- Canales de distribución: naturaleza y características.
- Jurisdicciones: ubicación, características y naturaleza de las transacciones.

A través de la segmentación, las organizaciones solidarias deben determinar las características usuales de las transacciones que se desarrollan y compararlas con aquellas que realicen los asociados o clientes, a efectos de detectar las operaciones inusuales, lo cual implica, el diseño de señales de alerta a nivel de los segmentos resultantes, entre otras.

3.2.2.5.3. Seguimiento de operaciones

Las organizaciones solidarias vigiladas deben estar en capacidad de hacer seguimiento a las operaciones que realicen sus asociados o clientes o usuarios a través de los demás factores de riesgo.

Para dar cumplimiento a lo anterior, las organizaciones solidarias vigiladas deben establecer como mínimo lo siguiente:

- Realizar seguimiento a las operaciones con una frecuencia acorde con la evaluación de riesgo de los factores de riesgo involucrados en las operaciones.
- Monitorear las operaciones realizadas en cada uno de los segmentos de los factores de riesgo resultantes.

En el caso del seguimiento de operaciones de usuarios, las organizaciones solidarias deben determinar cuáles de éstas resultan relevantes, teniendo en cuenta el riesgo al que exponen a la organización y basados en los criterios previamente establecidos por las mismas.

3.2.2.5.4 Consolidación electrónica de operaciones

Las organizaciones solidarias deben estar en capacidad de consolidar electrónicamente las operaciones que realicen sus asociados o clientes a través de los productos, canales de