

### **Información Importante**

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del catálogo en línea, página web y Repositorio Institucional del CRAI-USTA, así como en las redes sociales y demás sitios web de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor, nunca para usos comerciales.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

**Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-USTA**

**Universidad Santo Tomás, Bucaramanga**

**Aplicación de herramientas de análisis para facilitar la toma de decisiones gerenciales a partir de un autodiagnóstico en una cooperativa multiactiva con sección de ahorro y crédito en Bucaramanga (Santander) 2019.**

**Nazly Del Socorro Jaimes Sandoval**

**Trabajo para Optar el Título de Magíster en Administración**

**Director**

**Mgr. Diego Andrés Angarita Moncada**

**Universidad Santo Tomas, Bucaramanga**

**División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables**

**Maestría en Administración**

**2019**

**Tabla de contenido**

Introducción .....	8
1. Aplicación de herramientas de análisis para facilitar la toma de decisiones gerenciales a partir de un autodiagnóstico en una cooperativa multiactiva con sección de ahorro y crédito en Bucaramanga (Santander) 2019.....	10
2. Marco Referencial.....	10
2.1. Marco Teórico.....	10
2.2. Marco Conceptual.....	16
3. Metodología de Aplicación.....	19
3.1. Necesidad de Información e Información Recopilada.....	20
3.2. Objetivos de la investigación.....	22
3.3. Definición del Tipo de Investigación.....	23
3.4. Fuentes de información y recolección de la información a analizar.....	23
3.5. Las técnicas aplicadas para el análisis .....	25
4. Caracterización del contexto empresarial .....	26
4.1. Contexto general .....	26
4.2. Contexto específico.....	29
5. Descripción de la situación estudiada.....	31
5.1. Finanzas Corporativas.....	31
5.2. Marketing empresarial .....	36
5.3. Evaluación y Gerencia de Proyectos.....	47
5.4. Gestión del Talento Humano desde la contratación .....	50
6. Argumentos finales .....	52
6.1. Finanzas corporativas.....	52
6.2. Marketing Empresarial.....	54
6.3. Evaluación y Gerencia de Proyectos.....	55
6.4. Gestión del Talento Humano desde la contratación .....	56
Referencias bibliográficas.....	58

**Lista de Tablas**

Tabla 1. <i>MAT, CAME y Brecha de Liquidez</i> .....	33
Tabla 2. <i>Indicadores de Capital</i> .....	32
Tabla 3. <i>Indicadores de Calidad de Activos</i> .....	33
Tabla 4. <i>Indicadores de Estructura</i> .....	34
Tabla 5. <i>Indicadores de Eficiencia Operativa</i> .....	35

### Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Lienzo Lean Canvas estructura del modelo .....	14
<i>Figura 2.</i> Organigrama de la cooperativa .....	29
<i>Figura 3.</i> Lienzo Lean Canvas desarrollado .....	37
<i>Figura 4.</i> Matriz PCI.....	39
<i>Figura 5.</i> Matriz PCI resumen .....	40
<i>Figura 6.</i> Matriz EFE. Oportunidades y Amenazas .....	42
<i>Figura 7.</i> DOFA. Cruce de variables.....	44
<i>Figura 8.</i> DOFA parte 1.....	45
<i>Figura 9.</i> DOFA parte 2 .....	46
<i>Figura 10.</i> Matriz de herramientas y metodologías para la evaluación y gestión de los proyectos. Parte 1 .....	48
<i>Figura 11.</i> Matriz de herramientas y metodologías para la evaluación y gestión de los proyectos. Parte 2 .....	49

### **Resumen**

Existe una amplia oferta de herramientas y metodologías aplicables a la toma de decisiones gerenciales, sin embargo el presente estudio de caso se fundamenta en el uso de herramientas diagnosticas asociadas a la gestión administrativa, para lograr reconocer el contexto de la empresa objeto de estudio a partir del análisis de las áreas de finanzas corporativas, marketing empresarial, gestión del talento humano desde la contratación , en busca de desarrollar estrategias e insumos para mejorar la toma de decisiones.

**Palabras clave:** Estudio de caso, Gerencia de proyectos, Mercadeo mixto, Lean Canvas, Análisis financiero, Planeación estratégica.

### **Abstract**

There is a wide range of tools and methodologies applicable to management decision making, however this case study is based on the use of diagnostic tools associated with administrative management, to recognize the context of the company under study from the analysis of the areas of corporate finance, corporate marketing, human talent management from recruitment, seeking to develop strategies and inputs to improve decision making.

**Keywords:** Case study, Project management, Mixed marketing, Lean Canvas, Financial analysis, Strategic planning.

## **Introducción**

El presente estudio se realiza en una cooperativa con servicios multiactivos que ejerce la actividad financiera. Se hizo un análisis a partir de cuatro enfoques, partiendo de un diagnóstico de cada uno de ellos. Finanzas Corporativas, Marketing Empresarial, Gestión del Talento humano desde la contratación, y las metodologías aplicadas para la presentación, evaluación y gerencia de Proyectos al interior de la cooperativa.

Para el desarrollo del estudio de caso se emplea el modelo de la escuela de negocio de Harvard Business School en todas sus fases. Para el análisis del contexto de la cooperativa se emplearon metodologías sencillas comprobando su aplicación exitosa en especial aportando insumos para mejorar la toma de decisiones gerenciales. Entre las herramientas para el desarrollo del análisis están; la matriz PCI ( Perfil de Capacidad Interna), la matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) , La matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), El Lienzo Lean Canvas, el análisis de la estructura de indicadores financieros, las metodologías para evaluación de proyectos AGILE HANDBOOK y PMI, y en lo referente al aspecto Laboral se levantó un inventario de contratos, sobre los cuales se evaluaron varios aspectos, de tal manera que se pueda tener alternativas para la contratación.

El informe se presenta en este mismo orden, se trabajan las Finanzas sobre los indicadores básicos que los entes de supervisión evalúan periódicamente con el objetivo de conocer el estado del negocio y salvaguardar el ejercicio de la actividad financiera. El Marketing como soporte al planteamiento de estrategias en especial al mantenimiento de las fortalezas, a encontrar oportunidades de mejora en las debilidades y a reconocer metodologías para el planteamiento de

oportunidades de negocio. Con relación a la Gestión del Talento Humano se plantea desde el diagnóstico de la contratación, la revisión de la aplicación de las normas laborales vigentes y las expectativas en las formas de contratación. En el diagnóstico de la metodología aplicada para la presentación, evaluación y gerencia de Proyectos en cada una de las áreas internas de la cooperativa.

Finalmente, el estudio propone estrategias y recomendaciones en cada uno de sus apartes, como aporte al cumplimiento de la Visión o Mega planteada en la Plataforma Estratégica 2020-2025.

**1. Aplicación de herramientas de análisis para facilitar la toma de decisiones gerenciales a partir de un autodiagnóstico en una cooperativa multiactiva con sección de ahorro y crédito en Bucaramanga (Santander) 2019.**

**2. Marco Referencial**

**2.1. Marco Teórico**

A continuación se presentan las herramientas recomendadas por los docentes durante el desarrollo del taller de grado. Se parte de algunas definiciones, sobre qué es un estudio de caso, con el fin de ubicarnos en su metodología, siguiendo con la descripción de las herramientas para el análisis de cada uno de los enfoques que se referencian en la introducción de este documento.

**2.1.1. Estudio de caso. Definiciones.**

El presente estudio de caso se basa en la metodología desarrollada por el modelo de la escuela de negocios Harvard Business School para este tipo de investigaciones. Existen diferentes definiciones sobre qué es un estudio de caso, algunos ejemplos:

1. Un estudio de caso es un método de aprendizaje acerca de una situación compleja; se basa en el entendimiento comprensivo de dicha situación el cual se obtiene a través de la descripción y análisis de la situación la cual es tomada como un conjunto y dentro de su contexto (Banco Mundial, 2001, pag.2).
2. El instrumento académico por excelencia que emplea el IPADE en todos sus Programas es

el Método del Caso; originalmente desarrollado por Harvard Business School e incorporado al IPADE desde su fundación. Se trata de un ejercicio vivencial basado en situaciones extraídas de la realidad de las empresas, que permite a los participantes desarrollar un diagnóstico sobre cada caso particular y determinar alternativas de solución.

Esta metodología permite perfeccionar las habilidades directivas de los participantes en la toma de decisiones. El método se conforma de tres fases: 1. Estudio Individual 2. Trabajo en equipo. 3. Sesión Plenaria (Sánchez, 2002/2005).

### **2.1.2. Finanzas corporativas.**

El análisis financiero se realizó sobre la unidad de negocio de la actividad financiera, teniendo en cuenta que es esta actividad sobre la cual ejercen mayor control los entes fiscalizadores del estado colombiano. Para el ejercicio de la actividad financiera, se parte de dos variables: Captaciones y Colocaciones. La variable captaciones, hace relación a los dineros depositados por los ahorradores que a su vez son asociados de la cooperativa. En cada una de las modalidades; CDAT, Ahorro a la vista y Ahorro Programado. Las captaciones o ahorros tienen movimientos de consignación y retiros, practica esta expuesta altamente al riesgo de liquidez, a las malas prácticas de inversión. Estas variables se evalúan y monitorean con el cálculo de los indicadores de solvencia. El objetivo de su medición es el de detectar a tiempo cualquier riesgo en la liquidez que pueda afectar la atención oportuna de los retiros de los ahorradores. Existen unos estándares referenciados con relación al comportamiento del mercado, dentro de cuyo margen den tranquilidad a los ahorradores, en la protección de sus recursos.

La otra variable, es decir, las colocaciones, corresponde a la cartera de crédito, dineros que han sido en los asociados, dentro de un plazo y una tasa de interés, como servicio del crédito. El

Banco de la República, controla las tasas de colocación también dependiendo del comportamiento del mercado, estableciendo, un tope por la línea de crédito, con el objetivo de no llegar a los cobros de tasas de usura.

La actividad bancaria o actividad financiera se rige por los Acuerdos de Basilea, sobre los cuales cada país normaliza de acuerdo con sus necesidades. Los indicadores que plantea Basilea indican el nivel de riesgo al que están expuestas las instituciones financieras. Obligatoriamente la intervención del Estado en la regulación de la implementación de los estándares mínimos hace que se pueda observar anticipadamente la gradualidad de los riesgos.

La publicación en la web realizada por la Universidad ESAN del Perú señala las ventajas de la aplicación de los indicadores de Basilea. *“Pilar 1. El patrimonio efectivo de las organizaciones debe igualar o ser mayor al 10 % de contingentes y activos relacionados a los riesgos de tres factores. El primero es el requerimiento de patrimonio efectivo por riesgo de mercado y el resultado multiplicado por diez. El segundo es el requerimiento de patrimonio efectivo por riesgo operacional, multiplicado por diez. Por último, se tienen los activos y contingentes ponderados por riesgo de crédito. Pilar 2. El objetivo es garantizar que todas las instituciones financieras posean procesos internos de confianza, con la meta de analizar la suficiencia de su capital. En conjunto con este pilar, la SBS publicó el Reglamento para el Requerimiento de Patrimonio Efectivo Adicional. Pilar 3. Resalta los requisitos para una gestión transparente en el mercado. Reúne así los principios creados para la utilización de herramientas de mercado con objetivos prudenciales. Es un complemento para los requerimientos del Pilar 1 y los procesos del Pilar 2. Por otro lado, la gestión de deudas, el control de instrumentos representativos de capital y patrimonio y los manuales de contabilidad y tributación en las empresas también son regulados por estos pilares. Las organizaciones que requieran*

*operaciones óptimas, legales y acordes con normas internacionales deberán seguir los principios del marco y todo lo que ellos contemplan.”*

### **2.1.3. Marketing empresarial.**

Se aplicaron las herramientas DOFA y Lean Canvas. Se define la matriz DOFA, como la identificación de las debilidades, las oportunidades, las fortalezas y las amenazas de la empresa desde el contexto interno y del externo. Para su construcción se ayuda de otras matrices como son la matriz PCI (Perfil de Capacidad Interna), la matriz EFE (Evaluación de Factores Externos). Una vez identificados los factores internos y externos se cruzan entre si los factores externos y los factores internos, sobre los cuales se formulan las estrategias que luego se convertirán en planes de acción o planes de mercadeo.

Además de la DOFA se aplicó la herramienta Lean Canvas, modelo este que determina nueve enfoques base para diseñar estrategias de mercadeo. El Lean Canvas es una fusión entre el lienzo del modelo de negocio y Lean Startup. En publicación en la web :Advenio, strategy and business desing (<https://advenio.es/>) comenta que para su creación Ash Maurya se basó en el trabajo de Steve Blank, “The Four Steps to Epiphany”, y en la aportación de Rob Fitzpatrick’s (The Startup Toolkit), para posteriormente optimizar el modelo de Alex Osterwalder y adaptarlo para startups, creando el Lean Canvas. A medida que fue probándolo en los talleres que impartía a startups y publicándolo en su blog, fue obteniendo feedback positivo sobre la utilidad de la herramienta.



Lean Canvas es una adaptación del Business Model Canvas (<http://www.businessmodelgeneration.com>) y está bajo la licencia de *Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License* (Creatividad Común con Reconocimiento-Compartir bajo la misma licencia 3.0). Fue adaptado por <http://runninglean.co/> y traducido al español por <http://leanstart.es>

Figura 1. Lienzo Lean Canvas estructura del modelo

Fuente: Autora

Tal y como explica en su libro *Running Lean*, estos son sus 9 bloques:

- **Propuesta única de valor:** Qué se ofrece a los clientes enfocados a beneficios y no funcionalidades.
- **Segmentos de clientes:** A quién se dirige la estrategia.
- **Estructura de costos y gastos:** Cuáles son los conceptos y recursos en termino de costos o gastos, que requiere la estrategia para desarrollar y ofrecer la propuesta de valor.
- **Fuentes de ingresos:** Cómo se estructura la fuente de ingresos del proyecto. Junto con la estructura de costos y gastos forman la rentabilidad del modelo de negocio.

- **Problema:** Qué problema se ha detectado que es suficientemente impactante para un buen número de personas. Se recomienda listar los 3 subproblemas más importantes que se hayan detectado sobre una problemática concreta.

- **Solución:** Qué propuesta de solución se ofrece. Para ello se debe contemplar tres características principales de la solución. **Métricas:** Medición, indicadores mediante los cuales se haga seguimiento y monitoreo del proyecto. **Diferenciación** (o ventaja competitiva): qué diferencia la propuesta de las que presenta la competencia de forma que no sea fácil imitar. **Canales:** A través de qué medios se ofrece la propuesta de valor a nuestros clientes.

#### **2.1.4. Gestión del talento humano desde la contratación.**

Sobre los contratos de trabajo, se aplicaron las normas que en legislación laboral rigen en Colombia, y que se encuentran en el Código Sustantivo del Trabajo respecto del cual se han establecido dos clasificaciones, relaciones de Trabajo y relaciones Laborales. Se desprenden de allí relaciones directas e indirectas de trabajo, algunas con pagos sin relación laboral y otras con relación laboral.

#### **2.1.5. Evaluación y gerencia de proyectos.**

Se estudiaron dos herramientas para la gestión de proyectos partiendo de la planificación. Sobre esta base se analizó la metodología AGILE y la metodología del PMI (Project Management Institute)

La metodología AGILE tiene aplicación en toda clase de proyectos, aun cuando está probado su éxito en especial en el desarrollo de productos de software. Se considera que en proyectos de Infraestructura (MEGAPROYECTOS) tendría dificultades en su implementación.

En esta metodología, la fortaleza la establece la motivación permanente de los miembros de los equipos de trabajo. Su estrategia de dividir los proyectos en partes pequeñas (manejables para el control), esto hace que se den respuestas rápidas a los cambios y se retomen también rápidamente acciones de corrección. El control de reuniones regulares llamadas sprint o iteraciones con una periodicidad de 2 a 3 semanas, lo cual ayuda a que permanentemente se den mejora continua y reacomodación del proyecto y de acciones. AGILE desde el comienzo del proyecto se da la planificación, incluyendo todas las partes interesadas diseñadores, desarrolladores y comerciales trabajan simultáneamente, son grupos interdisciplinarios desde el principio es decir desde la determinación del proyecto hasta el cierre ejecutado.

La metodología del PMI, se puede aplicar en todos los proyectos empresariales, generalmente se piensa que corresponde a una metodología compleja, sin embargo, ha sido aplicada a todo tipo de proyectos. Sin embargo en obras de Infraestructura autopistas, Megacolegios, Estadios, Hidroeléctricas, debido a las ventajas que tiene la metodología se recomienda su aplicación en especial en los proyectos desarrollados que son susceptibles de Certificación. EL PMI, se estructura en FASES, con asignación de recursos en cada una de ellas, mientras no termine una fase no continua con la siguiente. Exige personal altamente calificado para su desarrollo.

## **2.2. Marco Conceptual**

A continuación, se presentan la definición de los conceptos técnicos sobre los cuales se desarrolla el trabajo, con el fin de tener un mejor entendimiento en su aplicación.

### **2.2.1. Modelo de alerta temprana (MAT).**

Mediante un procedimiento estadístico, el modelo determina los indicadores que mejor anticipan una situación de crisis en una entidad cooperativa. Con base en estos indicadores se establece la probabilidad de insolvencia futura de la entidad en Operación. Se identifica como Función de Quiebra. La fórmula depende de la clase de cooperativa financiera, para el caso de estudio corresponde a una Cooperativa Multiactiva con Sección de Ahorro y Crédito. Los indicadores que componen el MAT son: SUFICIENCIA DEL MARGEN FINANCIERO, mide la capacidad de la entidad para cubrir sus costos operacionales con los excedentes generados por la actividad financiera (ingresos menos egresos financieros) y complementariamente la capacidad para asumir efectos negativos sobre el margen de intermediación o el costo de administración del activo. Se considera como riesgo alto la suficiencia del margen y financiero inferior al 100%. DEPÓSITOS A CARTERA: Señala la proporción de los depósitos totales frente al total de la cartera neta. MARGEN TOTAL: Indica qué proporción de los ingresos totales de la cooperativa corresponden a los resultados del ejercicio. Para ser negativo este indicador, se necesita que la entidad presente pérdidas en el ejercicio e indicaría que los ingresos totales de la entidad no son suficientes para cubrir los gastos.

### **2.2.2. CAME.**

Calificación de riesgo consistente en la aplicación de un análisis cuantitativo sobre cuatro factores determinantes en una entidad: capital, calidad de activos, calidad de la gerencia y rentabilidad. Es un modelo experto que establece, sobre la base de unos indicadores financieros una calificación global del riesgo que representa la entidad para el FOGACOOOP, sus ahorradores y las reservas del seguro de depósito.

Con el CAME se busca calificar el desempeño de las cuatro áreas principales de la actividad financiera: (C) “capital” la estructura patrimonial, (A) “ascetas” calidad de los activos, (M) “Management” administración y (E) “Kartings” rentabilidad. Cada una de las áreas es evaluada por uno o varios indicadores, cuyo resultado es calificado de acuerdo a su ubicación dentro de uno pivotes o rangos establecidos previamente y que determinan su calificación entre 1 y 5, siendo 1 la calificación de mínimo riesgo y 5 la calificación de riesgo extremo. La calificación global de riesgo de la cooperativa es el promedio aritmético de las calificaciones individuales de cada una de las áreas mencionadas.

### **2.2.3. Brecha de Liquidez Indicadores de Liquidez.**

Instrumento que busca medir la capacidad de la cooperativa para atender posibles retiros de depósitos y sus demás obligaciones. Se tiene en cuenta el procedimiento de maduración de activos y pasivos en las brechas de liquidez, evaluando su comportamiento en especial de las tres primeras brechas de tiempo.

### **2.2.4. Patrimonio Técnico.**

Mediante metodología implementada por la Superintendencia de la Economía Solidaria, este Indicador mide el Patrimonio. El Patrimonio Técnico se define como la suma del Patrimonio Básico Ordinario (PBO), el Patrimonio Básico Adicional (PBA) y el Patrimonio Adicional (PA), menos las deducciones al PT.

### **2.2.5. Indicadores financieros mínimos a tener en cuenta.**

ESTRUCTURA DE BALANCE: Activo Productivo, PPE/Activo, Activo productivo / Pasivo

con costo, Obligaciones Financieras/Depósitos. ESTRUCTURA DE CAPITAL: Relación de solvencia, Quebranto patrimonial, Patrimonio/Activo, Capital institucional/Patrimonio INDICADORES DE CARTERA: Calidad y cobertura de provisión. EFICIENCIA OPERACIONAL: Margen Financiero, Margen Operacional, Gastos de Personal/Ingresos Operacionales, Gastos de Personal más Gastos Generales/Ingresos Operacionales, Gastos de Administración/Ingresos Operacionales. RENTABILIDAD: Del activo, capital, patrimonio, financiera y operativa.

#### **2.2.6. Marketing empresarial.**

Estrategias que implementa la empresa para lograr vender sus productos o servicios a otras empresas. Se apoya en el Marketing Mix, que trata el mercadeo desde el producto, precio, promoción y plaza.

#### **2.2.7. Inventario de contratos con relación de trabajo.**

Levantamiento de información a una fecha determinada para la estandarización de información sobre documentos físicos en los cuales se encuentran las condiciones para la ejecución de un trabajo, con el fin de evaluar las condiciones de contratación y el cumplimiento de normas legales.

### **3. Metodología de Aplicación**

En este capítulo se explicará la metodología mediante la cual se desarrollará el estudio de caso siguiendo la técnica de la escuela de negocios de Harvard Business School buscando la

obtención de un diagnóstico de la empresa en cada enfoque; Finanzas corporativas, Marketing empresarial, Gestión del talento humano desde la contratación, y las metodologías para la Evaluación y Gerencia de Proyectos. Se establecerán las necesidades de información y la información recopilada, se definirán los objetivos, se definirá el tipo de investigación, fuentes de información y la forma de recolección de dicha información, las técnicas aplicadas para el análisis lo cual conllevará a concretar unas estrategias y unas recomendaciones. Se evidenció que en el desarrollo de las metodologías se fueron construyendo herramientas en Excel como matrices de evaluación y control.

### **3.1. Necesidad de Información e Información Recopilada**

Con el fin de lograr los objetivos propuestos se establece la relación de información en cada uno de los enfoques. Para el autodiagnóstico de Finanzas Corporativas, se revisaron los informes financieros entregados por el Fogacoop como ente de supervisión de la actividad financiera, sobre los indicadores básicos de seguimiento mensual, con fechas de corte comparativas de: mar-17 mar-18 jun-18 sep-18 dic-18 feb-19 mar-19, en donde se identificaron los indicadores que están impactando el resultado.

Para el diagnóstico de Marketing empresarial, la aplicación de la DOFA llevó a la formulación de estrategias para el fortalecimiento del Marketing. Esta herramienta tiene en cuenta cuatro aspectos a analizar desde los contextos Externo (Matriz EFE) e Interno (MCI): Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, el cruce de estos cuadrantes entre si Fortalezas vs Oportunidades y vs Amenazas y Debilidades vs Oportunidades y vs Debilidades, establece el diseño de las estrategias. Se aplicó la herramienta Lean Canvas sobre la

determinación de una necesidad de los clientes de acuerdo a la tabulación realizada a las PQR, aprovechando las ventajas que ofrece este método en la definición de modelos de negocios.

Para el diagnóstico de la Gestión del Talento Humano desde la contratación, se requirieron la totalidad de los contratos de trabajo, con vinculación laboral y sin vinculación laboral. Se establecieron los aspectos a revisar los cuales se plasmaron en una matriz de registro y control, obteniendo un plano de la información a primera mano, facilitando la lectura de las falencias sobre las cuales se dieron las recomendaciones.

Para el diagnóstico de las metodologías para la Evaluación y Gerencia de Proyectos, se realizó un análisis de los procesos de evaluación y gestión, en los siguientes tipos de proyectos, teniendo en cuenta que son las líneas de desarrollo con más impacto dentro de la cooperativa: Procesos de actualización/renovación Tecnológica, Tercerización de Procesos, Aumento de capacidad en líneas de Producción, Lanzamiento de nuevos productos, Abandono de productos o mercados. Sobre estos tipos de proyectos se evaluaron siete criterios de análisis a saber: Herramienta de evaluación financiera utilizada para determinar la viabilidad /rentabilidad de la inversión, Herramientas de proyección de ingresos nuevos/ingresos adicionales/costos/ahorros, Herramientas de control y gestión de proyectos (Gestión de interesados, Control de costos, Control y gestión del tiempo, Gestión del recurso humano, Control y gestión de la calidad, Control y gestión de los riesgos), Conformación de equipos de trabajo dedicados al proyecto, Nivel de satisfacción de la dirección de la empresa en cuanto al logro de los objetivos de los proyectos, Qué se podría mejorar en cuanto a los procesos de formulación, control y gestión de proyectos, Otros aspectos que se consideran relevantes.

El cruce de esta información se registró en una matriz, una vez consolidada la información se procede al análisis sobre el cual se dieron las recomendaciones.

### **3.2. Objetivos de la investigación**

Se plantearon los siguientes objetivos para la investigación.

#### **3.2.1. Objetivo general.**

Proponer estrategias para mejorar la toma de decisiones gerenciales en la empresa objeto de estudio, a partir de un diagnóstico que permita analizar las áreas de finanzas corporativas, marketing empresarial, gestión del talento y la evaluación y gerencia de proyectos aplicando herramientas en cada una de ellas.

#### **3.2.2. Objetivos específicos.**

- Diagnosticar la empresa objeto de estudio, desde las Finanzas Corporativas, El Marketing empresarial, Gestión del talento humano desde la contratación, y análisis de las metodologías aplicadas para la Evaluación y Gerencia de proyectos.
- Analizar los resultados del diagnóstico, a partir de la aplicación de herramientas metodológicas para las Finanzas Corporativas, El Marketing empresarial, Gestión del talento humano desde la contratación, y análisis de las metodologías aplicadas para la Evaluación y Gerencia de proyectos.
- Proponer estrategias para la mejora en la toma de decisiones en las Finanzas Corporativas, El Marketing empresarial, Gestión del talento humano desde la contratación, y análisis de las metodologías aplicadas para la Evaluación y Gerencia de proyectos.

### 3.3. Definición del Tipo de Investigación

Teniendo en cuenta que el método definido para la investigación corresponde a un estudio de caso aplicando el modelo de Harvard Business School, se define este tipo de estudio como una investigación empírica, esta metodología es considerada como una técnica de investigación cualitativa. A continuación, algunas definiciones que ayudan a reforzar el tipo de investigación, a saber:

- “Constituyen métodos o diseños flexibles, ya que el investigador puede utilizar múltiples herramientas para capturar y analizar los datos que le permitan comprender las peculiaridades del fenómeno o problema bajo indagación y conocer sus causas” (Yin, 2011, Bell, 2010, The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences, 2009r y Simmons y Cairns, 2009)
- “El investigador y el objeto de investigación interactúan constantemente entre sí” (Aalrio y Heilmann, 2009).
- “El objeto de estudio o caso es examinado de manera sistémica, global y holística” (Xiao, 2009a).
- “El investigador casi siempre trata de identificar patrones” (Creen, 2011).
- “Se realizan en ambientes naturales” (Yin, 2013 y Moore, 2009).

### 3.4. Fuentes de información y recolección de la información a analizar

Para el desarrollo de la investigación se utilizar técnicas de recolección de información de la siguiente manera:

### **3.4.1. Información primaria.**

Para la recolección de datos en las investigaciones cualitativas por lo general, y el estudio de caso en particular, son el análisis de documentos, la observación, y las encuestas. En este caso concreto se parte de información entregada directamente por los funcionarios de cooperativas autorizados debidamente. Teniendo en cuenta que la investigación se realiza desde cuatro enfoques, a continuación, se relaciona en cada uno de ellos:

**3.4.1.1. Finanzas corporativas.** Se tuvo de primera mano información financiera ya procesada; convertida en indicadores financieros. Sobre estos datos las entidades de supervisión y de aseguramiento emiten su concepto.

**3.4.1.2. Marketing empresarial.** Se obtuvo información de encuestas ya tabuladas sobre las cuales se extrajo información para la formulación del lienzo Lean Canvas.

Para desarrollar la matriz DOFA, se recomendó a la Alta Dirección crear un comité o equipo interdisciplinario conformado por funcionarios y asociados, que de acuerdo a la experiencia y juicio de cada uno se pudieran identificar los factores de cada una de las partes de la DOFA. Con el aporte del Comité de Mercadeo, partiendo del análisis de la DOFA se diseñaron las estrategias, enfocándolas al cumplimiento de la visión de la cooperativa. Es importante mencionar de forma específica el aporte del investigador.

**3.4.1.3. Evaluación y Gerencia de Proyectos.** En este aparte la información fue suministrada por los líderes de cada proceso, quienes evaluaron cada uno de los factores. Una vez lista la evaluación se consolidó en una matriz. Cada uno de los líderes respectivos hizo la presentación ante el comité de Gerencia. En el comité de Gerencia se construyeron las observaciones o conclusiones. Se diseñó una matriz para la planificación y gerencia de proyectos internos basados en las metodologías estudiadas.

**3.4.1.4. Gestión de contratación en relaciones de trabajo.** La información se obtuvo directamente de cada uno de los contratos. Se procedió a clasificarlos de acuerdo a la clase de contratación y se registraron en una matriz en donde se consolidó la información. Del análisis de estos datos se realizaron las observaciones y recomendaciones correspondientes.

### **3.4.2. Información terciaria.**

Entendiéndose por esta información la búsqueda de conceptos en especial contenidas en la web. Se consultaron conceptos directamente de la web y bibliografía y métodos que ayudaron al entendimiento de lo que se quería lograr con la investigación.

## **3.5. Las técnicas aplicadas para el análisis**

Para el análisis de la información (datos, conceptos y otros) se aplicaron dos técnicas:

### **3.5.1. Tabulación de datos.**

Esta técnica conlleva a la clasificación y consolidación de la información, utilizando

herramientas del Excel como filtros, macros, sumatorias, tablas, etc.

### **3.5.2. Panel de expertos.**

Básicamente se programaron y desarrollaron reuniones con los coordinadores de las áreas internas y con los asesores externos con quienes se viene desarrollando la Planeación Estratégica. En estos espacios se analizaron y se discutieron diferentes temas en la cooperativa con el fin de lograr el diagnóstico y de proponer planes de mejora.

## **4. Caracterización del contexto empresarial**

En esta sección se incluyen dos componentes que contribuyen a clarificar el contexto donde se desarrolla el estudio caso, el contexto general y el contexto específico. En el General se describe el marco legal, las actividades que desarrolla la cooperativa, el organigrama, y algunos aspectos que ayudan a entender su estructura y su estado actual. En el contexto específico se definen las características desde cuatro enfoques; Finanzas corporativas, Marketing Empresarial, Evaluación y Gerencia de Proyectos y la Gestión del Talento Humano desde la contratación.

### **4.1. Contexto general**

La organización en la cual se desarrolla el Estudio de Caso corresponde a una cooperativa Multiactiva con sección de ahorro y crédito, de naturaleza cerrada. Creada el 12 de septiembre de 1981 en Bucaramanga. Atiende a la fecha 900 asociados. Tiene dos Unidades de Negocio; Actividad Financiera y Prestación de servicio de parqueaderos en especial para atender clientes

del Centro Comercial La Isla

La Cooperativa Multiactiva con sección de Ahorro y Crédito fue creada por vendedores que ejercían el comercio en el parque Centenario de Bucaramanga hace aproximadamente 38 años. Ante el hecho de desalojo del parque, los comerciantes fortalecidos, con el apoyo de entidades financieras del sector cooperativo construyeron su propio centro comercial. Con aportes dados por los asociados adquieren el lote de la Diagonal 15 entre las calles 55 y 56. Más adelante adquieren los dos lotes a lado y lado del centro comercial, convirtiéndolos en parqueaderos, al servicio del comercio del sector. El logro de los vendedores estacionarios del Parque Centenario, al crear la agremiación cooperativa que a su vez da lugar a la construcción del Centro Comercial La Isla, es un significativo aporte, no solo a su propia superación, sino también una solución a la problemática social de la ciudad, dando ocupación directa e indirecta a millares de personas que han accedido a trabajar en un ambiente digno. Falta incluir fuente de información

Actualmente la cooperativa tiene dos Unidades de Negocio, la Actividad Financiera, y la actividad Multiactiva representada en la prestación de servicios de parqueaderos. Estas dos actividades están reguladas por normatividad propia para cada una y otras normas que aplican en todo su contexto. Su supervisión y vigilancia la ejerce la Superintendencia de la Economía Solidaria además inscrita al Fogacoop, que es el Fondo de Garantías del sector solidario, quien actúa como asegurador de los depósitos de los asociados. Desde el año 2013 la cooperativa está Certificada por Icontec en la norma ISO 9001, con la transición a la versión 2015. Igualmente, la cooperativa cuenta con la implementación de los sistemas SGSST (Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo) y el SARLAFT (Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación al Terrorismo). Actualmente se encuentra en el diseño de la Plataforma Estratégica 2020- 2014 y en el diseño del Plan de Continuidad del Negocio.

En las entidades de economía solidaria, se entiende la propiedad como una propiedad colectiva, en donde todos los asociados tienen sus derechos representados en sus aportes equitativamente, si alguno se retira se lleva sus aportes, y las valorizaciones que hubiere de los mismos.

Este sentir no ha permitido que la cooperativa tenga un crecimiento importante y una mayor rentabilidad, por cuanto por ser una cooperativa de tipo cerrado (solo para comerciantes del centro comercial la isla y sus familias), sus indicadores financieros y de gestión no son competitivos con relación a otras cooperativas del sector.

Entre las acciones impulsadas desde hace ya aproximadamente siete años, está la especialización de la actividad financiera. La cooperativa viene en un proceso de transformación administrativa y financiera, buscando alternativas que le permitan cumplir su misión y su visión. En el año 2011 planteó su Plan estratégico, el cual tuvo su seguimiento permanente, y sus ajustes durante el proceso. En este año, 2019, retoma el Planteamiento estratégico sobre la metodología del Balance score card. El entorno ha cambiado y la amenaza de seguir perdiendo mercado ha llevado a que los planteamientos sean bastantes radicales.

### **Marco Legal**

- Ley 79 de 1988, por la cual se actualiza la legislación cooperativa
- Carta Circular 003 Del 18 De junio De 2014. Superintendencia De La Economía

### Solidaria

- Ley 454 de 1998. Mediante la cual se establece que las cooperativas especializadas de Ahorro y Crédito y las Multiactivas o Integrales con sección de Ahorro y Crédito deben obtener autorización de la Superintendencia de la Economía Solidaria para el ejercicio de la actividad financiera

- Decreto 2205/ 1998. Dispone la obligatoriedad de la inscripción en el Fondo de Garantías de Entidades cooperativas FOGACOO
- Boletín Jurídico y Financiero 6. Superintendencia de la Economía Solidaria 2004
- Circular Básica Contable y Financiera No. 004 de 2008, mediante la cual se reglamentan políticas y prácticas contables a las cooperativas
- Circular Externa 013 del 12 de julio de 2018, mediante la cual la superintendencia de la Economía Solidaria da instrucciones para el cálculo del Indicador de Liquidez y otros

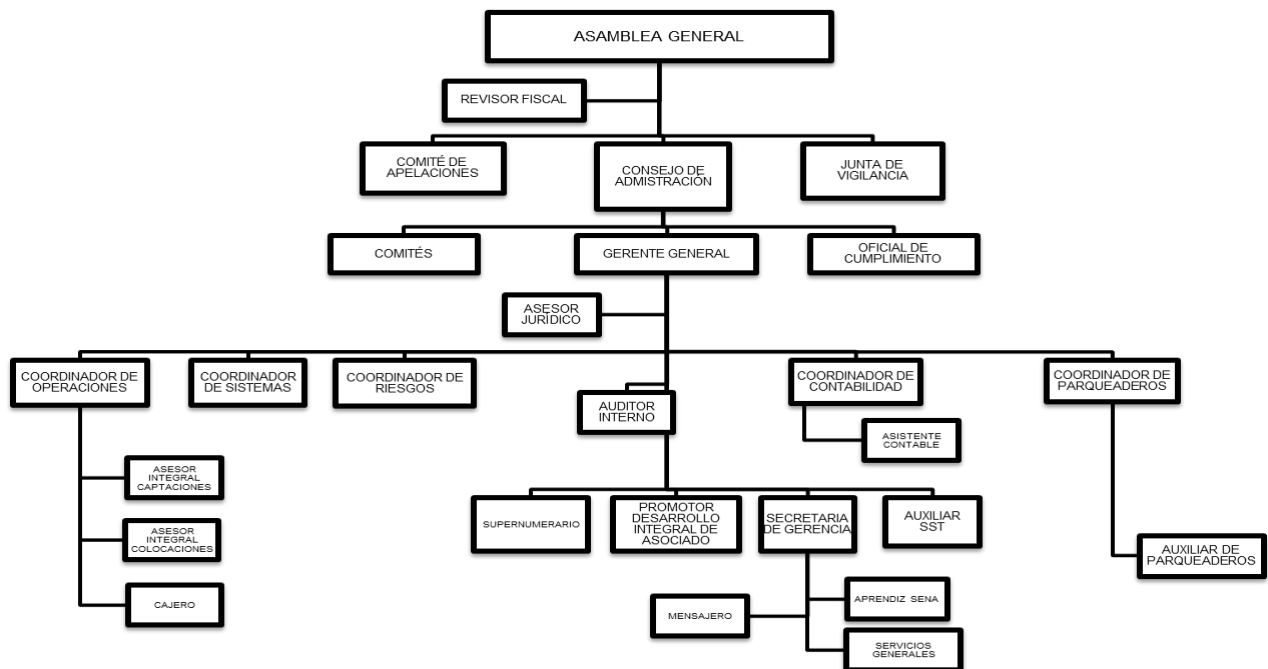


Figura 2. Organigrama de la cooperativa

Fuente: Autora

#### 4.2. Contexto específico

**Finanzas Corporativas:** El contador de la cooperativa elabora los informes financieros periódicos y la información y análisis de cierre de período. Al cierre de cada mes son evaluados

ante el Comité de Riesgo de Liquidez y el Consejo de Administración los resultados de dichos análisis y se dan las recomendaciones y las instrucciones cuando sea necesario. Además, se tiene un asesor externo experto en temas financieros quien da el soporte en los análisis y en los casos de estudios diferentes, como estudios de viabilidad financiera y estudios de liquidez.

Se manejan en general los indicadores financieros utilizados por los entes de supervisión y de aseguramiento. Sin embargo, se han implementado otros análisis e informes que complementan dichos indicadores como son el comportamiento de las tendencias de las tasas de interés, la ejecución presupuestal de ingresos, costos y gastos y también la ejecución presupuestal.

**Marketing Empresarial:** Con base en los presupuestos anuales, se prepara el Plan de Mercadeo anual, con controles mensuales. La matriz DOFA se revisa anualmente en oportunidad a la renovación de la Certificación en calidad ISO9001:2015. Se preparan además planes de publicidad. Se está incursionando en el marketing digital.

**Gerencia y Evaluación de Proyectos:** Para los proyectos internos de desarrollo a corto plazo no se tiene contemplado una metodología para la creación, evaluación y seguimiento de los proyectos, solo para los de largo plazo o de alta inversión se realiza el desarrollo de un proyecto estructurado, se contrata con asesores externo y se trabajan dichos proyectos con su asesoría y con un grupo interdisciplinario que se conforma al interior de la cooperativa.

**Gestión humana desde el diagnóstico de la contratación:** La administración del talento humano está centralizado en la gerencia, no existe un departamento u oficina de talento humano. La Gerencia se apoya en el SGSST (Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo) y en el SGC (Sistema de Gestión de Calidad), además de asesores externos para atender los casos puntuales. Sobre la forma de contratación es muy sencilla.

El proceso de selección del personal, esta tercerizado se realiza con empresas especializadas

en esta clase de proceso. Se entrega el perfil del cargo solicitado sobre el cual se realiza el proceso y se entregan a la gerencia una terna con los resultados y el concepto de los psicólogos sobre el perfil de los aspirantes.

Los contratos se hacen directamente en la gerencia y el trámite de legalización lo hace el asistente de la gerencia y el abogado da su visto bueno a los contratos.

## 5. Descripción de la situación estudiada

### 5.1. Finanzas Corporativas

A continuación, se presentan los datos analizados convertidos en indicadores, siendo esta la mejor forma para su evaluación. Posteriormente se presentan las recomendaciones.

Se presentan los resultados de la cooperativa teniendo en cuenta los estándares establecidos por el Fogacoop y la Supersolidaria. Igual comparándola con los resultados de los promedios de las demás cooperativas supervisadas e inscritas

Tabla 1. *MAT, CAME y Brecha de Liquidez*

Criterios Fogacoop		mar-17	mar-18	jun-18	sept-18	dic-18	feb-19	mar-19	Esperado	
Modelo de Alerta	COOP	35.65%	50.06%	27.54%	35.94%	46.45%	64.60%	70.87%		
Temprana – MAT	SECTOR	8.39%	5.16%	4.42%	4.58%	4.87%	5.37%	4.76%	<= 40%	***
CAME	COOP	1.80	2.20	2.00	2.00	1.80	2.20	2.40		
	SECTOR	1.45	1.40	1.40	1.40	1.40	1.40	1.40	< 2	***
Brecha de Liquidez con salida 20% / Depósitos	COOP	60.08%	69.46%	87.04%	113.31%	105.11%	97.45%	106.62%		
	SECTOR	24.12%	23.31%	24.29%	23.84%	23.73%	24.01%	23.76%	Positiva	

La Tabla 1. Presenta los resultados de la aplicación del MAT, del CAME y de la Brecha de Liquidez. Los datos se presentan con fecha de corte marzo de 2019 y comparativamente con periodos anteriores de tal manera que pueda visualizarse el comportamiento.

El MAT es el indicador que presenta un incremento considerable, lo cual es desfavorable. Dentro de los indicadores que afectan el MAT, está el indicador de calidad de los activos, en especial en especial el de calidad de la cartera. Debido a la concentración del endeudamiento, cuando un crédito entra en mora afecta inmediatamente el indicador, con otras implicaciones como son los valores a provisionar por deterioro, igual la provisión de intereses y la cesación de interés. Revisados los créditos en mora en se encontró que son los mismos créditos que se encuentran en mora desde hace 90 días. El indicador se deteriora porque la colocación se ha estancado, entonces al no subir la cartera la participación de la mora incrementa. Los créditos con mora superior a 90 días están en cobro jurídico, y se encuentran respaldados con hipotecas en primer grado a favor de la cooperativa. Se espera que el indicador mejore durante el año y se estabilice al cierre de este.

Tabla 2. *Indicadores de Capital*

CAPITAL		mar-17	mar-18	jun-18	sept-18	dic-18	feb-19	mar-19	Referencia
Solvencia	COOP	13.68%	15.59%	15.76%	16.05%	15.88%	16.35%	17.21%	>= 9%
Capital	COOP	5.75%	5.82%	5.87%	5.76%	5.75%	5.76%	5.84%	>= 10% ***
institucional	SECTOR	10.51%	11.01%	10.87%	10.60%	10.46%	10.27%	11.09%	
Patrimonio	COOP	90.32%	89.98%	91.21%	90.02%	90.13%	90.29%	89.23%	>= Sector
sobre	SECTOR	37.38%	37.26%	37.40%	37.26%	37.58%	37.46%	36.57%	
Activos									
Quebranto	COOP	604.67%	572.32%	568.69%	565.24%	550.60%	549.62%	544.06%	>= Sector
Patrimonial	SECTOR	164.14%	164.01%	165.09%	166.81%	168.26%	169.13%	164.72%	

Este grupo de indicadores presentan un resultado favorable, excepto el de Capital Institucional, en el corto plazo no reviste riesgo alguno. Se observa que los demás indicadores; Solvencia, Patrimonio sobre Activos y Quebranto Patrimonial están muy por encima de los índices del sector. Se nota entonces una estructura patrimonial robusta y sin riesgos.

Tabla 3. *Indicadores de Calidad de Activos*

CALIDAD DE ACTIVOS		mar-17	mar-18	jun-18	sept-18	dic-18	feb-19	mar-19	Referenci a	
Calidad de la cartera por calificación >= B	COOP	3.31%	6.69%	8.11%	8.78%	6.94%	6.37%	6.17%		**
	SECTO R	5.53%	5.90%	5.68%	5.72%	5.05%	5.36%	5.40%	<= 5%	*
Cartera Improductiv a	COOP	0.94%	3.18%	4.24%	5.15%	4.45%	6.34%	6.16%		**
	SECTO R	4.00%	4.26%	4.22%	4.20%	3.85%	4.02%	4.07%	<= 3%	*
Cobertura de la Cartera >= B	COOP	54.18%	28.31%	25.14%	24.99%	32.10%	35.51%	36.78%		**
	SECTO R	100.78 %	100.21 %	104.44 %	102.46 %	111.48 %	108.69 %	108.64 %	> 100%	*
Activos Improductiv os sobre Activos	COOP	74.61%	76.78%	77.32%	71.31%	70.89%	71.93%	71.47%		**
	SECTO R	14.81%	15.62%	15.75%	15.64%	15.02%	15.52%	15.60%	<= 15%	*
Cartera >= B sobre Patrimonio	COOP	0.85%	1.75%	2.02%	1.99%	1.66%	1.49%	1.42%		
	SECTO R	12.72%	13.56%	12.95%	13.09%	11.52%	12.20%	12.56%	<= Sector	

En la Tabla 3, se presenta el grupo de indicadores de Calidad de Activos, se relaciona la cartera en mora superior a 30 días dentro de la cartera total, en este caso es del 6.17% un poco por encima del indicador del sector que se encuentra a la fecha del estudio en un 5.40% . Se observa que viene mejorando el comportamiento en el último año, se debe a las políticas de recuperación de cartera. Aun cuando son los mismos créditos que están en mora, la escasa colocación hace que disminuya el saldo de la cartera y por ende aumente el indicador. El siguiente indicador, Cartera Improductiva, refiere a aquellos créditos que por su mora no

permiten causar intereses, hasta tanto no se recuperen por ventanilla. El siguiente, Cobertura de la Cartera hace relación a los valores provisionados resultado del deterioro o mora de los créditos. Aun cuando el indicador está muy por debajo del referente del sector se puede decir que la provisión es suficiente teniendo en cuenta que todos los créditos están respaldados con garantías admisibles, hipoteca en primer grado a favor de la cooperativa de inmuebles con avalúos comerciales que soportan ampliamente la deuda. El siguiente, Activos improductivos sobre Activos, no es tan cierto el indicador teniendo en cuenta que los activos a que hace referencia son activos fijos (edificaciones) en donde se desarrolla la actividad de la Multiactividad en este caso el servicio de parqueaderos, para este análisis no se tienen en cuenta los ingresos de esa actividad. EL siguiente, Cartera sobre Patrimonio es un indicador cuyo resultado es muy superior al del sector, teniendo en cuenta la fortaleza patrimonial de la cooperativa.

Tabla 4. *Indicadores de Estructura*

ESTRUCTURA		mar-17	mar-18	jun-18	sept-18	dic-18	feb-19	mar-19	Referencia
Activos Productivos	COOP	339.37%	288.33%	382.34%	341.37%	357.61%	334.29%	334.47%	>= 140%
a Pasivos con Costo	SECTOR	152.93%	150.68%	149.79%	149.26%	150.13%	148.32%	148.25%	
Activos Fijos sobre Activos	COOP	71.69%	70.04%	70.58%	69.10%	68.85%	69.33%	68.88%	<= 5% ***
Depósitos sobre Cartera	SECTOR	5.18%	5.10%	5.05%	5.00%	5.26%	5.27%	5.24%	
Obligaciones Financieras sobre Activos	COOP	33.37%	35.60%	32.67%	42.75%	39.32%	41.27%	43.00%	<= Sector
	SECTOR	64.41%	66.27%	67.55%	67.54%	66.15%	67.98%	68.45%	
	COOP	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	< Sector
	SECTOR	5.51%	4.86%	4.19%	4.24%	4.92%	4.37%	4.16%	

En la Tabla 4. Se presentan los indicadores de Estructura, todos los indicadores presentan un buen comportamiento, excepto el Activos Fijos sobre Activos. Los Activos Fijos representan un 68.8% mientras que en el sector la relación es del 5.24%, se explica el resultado teniendo en cuenta que la cooperativa tiene unos activos representados en dos edificaciones que son los que mayor peso tienen dentro del activo.

Tabla 5. *Indicadores de Eficiencia Operativa*

EFICIENCIA OPERATIVA		mar-17	mar-18	jun-18	sept-18	dic-18	feb-19	mar-19	Referencia
Suficiencia del Margen Financiero	COOP	51.48%	46.10%	53.19%	54.86%	46.92%	43.85%	44.41%	
	SECTOR	117.58%	131.89%	135.32%	134.70%	132.66%	133.06%	135.32%	>= 120% ***
Gastos de Personal sobre Activo Promedio	COOP	2.31%	2.39%	2.43%	2.42%	2.48%	2.28%	2.36%	
	SECTOR	3.20%	3.30%	3.32%	3.30%	3.32%	3.07%	3.08%	<= Sector
Gastos Generales sobre Activo Promedio	COOP	3.53%	3.47%	2.68%	2.46%	3.20%	3.56%	3.70%	
	SECTOR	3.42%	3.52%	3.42%	3.41%	3.61%	3.43%	3.46%	<= Sector ***
Gastos de Personal y Generales a Ingresos	COOP	75.04%	75.75%	65.65%	62.54%	69.64%	78.39%	79.93%	
	SECTOR	41.81%	42.88%	42.88%	43.40%	44.69%	41.69%	42.39%	<= Sector ***
Gastos de Admón. al Margen Financiero	COOP	96.04%	98.08%	87.05%	84.21%	90.59%	103.61%	109.08%	
	SECTOR	66.78%	68.98%	68.59%	68.78%	71.04%	68.59%	69.12%	<= Sector ***

Los indicadores con asteriscos son los que presentan oportunidad de mejora. En el primer semestre se incurre en gastos que durante el resto del año no se van a ejecutar como son: Impuesto Predial, Impuesto de Industria y Comercio, Mantenimientos locativos, Impuesto de

Renta, adicionalmente las colocaciones no alcanzan el nivel adecuado para que puedan generar más intereses que ayuden a cubrir los gastos generales extraordinarios, por tal razón los resultados no son los más favorables, a la fecha de corte analizada. Se espera que en el transcurso y hacia el segundo semestre mejore el resultado. Los indicadores de Concentración también registran comportamiento por fuera del promedio del sector, debido a la estructura de la cooperativa su condición de ser cerrada hace que se concentren los ahorradores, los deudores y los vencimientos. Esta condición se equilibra con los demás indicadores favorables como son: el indicador de Liquidez, los indicadores de estructura de Balance y el de Quebranto Patrimonial.

La Alta Gerencia presenta mensualmente al Comité de Riesgo de Liquidez y al Consejo de Administración el Análisis de los indicadores de manera mensual, con sus respectivos análisis y recomendaciones. Igual presenta las acciones a seguir para el mejoramiento de los indicadores que presentan desfases con relación a los promedios del sector.

Este comportamiento tiene en alerta a los entes de supervisión, quienes han solicitado avanzar en la Plataforma estratégica, planteando alternativas que conlleven al sostenimiento permanente de la sección de ahorro y crédito.

## **5.2. Marketing empresarial**

### **Lienzo Lean Canvas**

Se aplicó la metodología Lean Canvas con el objetivo en especial de familiarizarse con la metodología e identificar el grado de aplicabilidad en los proyectos de la cooperativa en los programas que abarcan el Balance Social.

Se desarrolló el ejercicio en el orden que la metodología lo presenta, es decir 1- La

identificación de una necesidad de los asociados- clientes, simultáneamente la identificación del segmento de clientes, 2- La propuesta de valor única, 3- Planteamiento de la solución, 4- Canales de comunicación, 5- La estructura de costos y el flujo o fuente de ingresos, 6- Métricas clave y por último, 7- La ventaja especial. Cada uno de estos segmentos se diligenció con la visión de suplir una necesidad de los asociados, identificada en la aplicación de una encuesta que para el caso no es necesario presentar. Con el planteamiento de la necesidad se pudo determinar que existe una oportunidad para fortalecer el relevo generacional y el emprendimiento dentro de los jóvenes asociados y jóvenes potenciales asociados.

Es importante socializar el modelo y adaptarlo para que en adelante sea la herramienta para el planteamiento de soluciones ante las necesidades de los asociados- clientes. La práctica permanente del modelo hace que cada vez se facilite su aplicación.

<b>1</b>	<b>PROBLEMA</b> Desinterés por las capacitaciones en temas de Economía Solidaria y emprendimiento	<b>SOLUCION.</b> Establecer horarios y metodologías flexibles. Diseñar estímulos permanentes. Servicio gratuito. <b>3</b>	<b>2</b>	<b>VENTAJA ESPECIAL</b> Que el estudiante cuente con capital de trabajo semilla para emprender su negocio y que además tenga asesoría <b>7</b>	<b>1</b>
	<b>MÉTRICAS CLAVE .</b> Número de asociados o potencialmente asociados posibles estudiantes . Asociados o potenciales asociados capacitados efectivamente en un periodo de tiempo. ASOCI Capacitados que efectivamente registra la empresa. Número de asociados que efectivamente obtienen los recursos de crédito de la cooperativa <b>6</b>	<b>PROPOSICION DE VALOR ÚNICA.</b> Economía Solidaria una Filosofía de vida. Una forma de emprender tu negocio. Te ayudamos a construir tu proyecto y te lo financiamos , te abrimos el horizonte a la independencia financiera.		<b>CANALES .</b> Cursos virtuales, cursos presenciales certificados <b>4</b>	
<b>ESTRUCTURA DE COSTES.</b> Diseño de cursos virtuales(software, monitor, control de tareas). Adaptar la página web. Diseñar una línea de crédito especial. Talento Humano especializado en construcción y evaluación de proyectos <b>5</b>			<b>FLUJO DE INGRESOS.</b> Ingresos por afiliación de nuevos asociados. Colocaciones de créditos para capital de trabajo <b>5</b>		

Figura 3. Lienzo Lean Canvas desarrollado

Fuente: Autora

**Matriz del perfil capacidad interna**

Sobre la herramienta de MATRIZ DEL PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA, se identificaron las Fortalezas y Debilidades de acuerdo a cinco variables; Capacidad Directiva, Capacidad Competitiva, Capacidad Financiera, Capacidad de las TIC y Capacidad para gestionar el Recurso Humano. Se calificaron las Fortalezas y Debilidades en tres grados; Alto, Medio, Bajo. Al igual que el Impacto, esta matriz es insumo para el diseño de Estrategias combinándola con la Matriz del contexto Externo.

MATRIZ DE PERFIL CAPACIDAD INTERNA (PCI)										
CALIFICACIÓN	GRADO			GRADO			IMPACTO			OBSERVACIÓN
	DEBILIDADES			FORTALEZAS			Alto	Medio	Bajo	
Capacidad	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
<b>1. DIRECTIVA</b>			X					X		DEBILIDAD BAJA IMPACTO MEDIO
Imagen corporativa					4		25%			
Uso de planes estratégicos			2					25%		
Evaluación y pronóstico del medio		3							10%	
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes		2						15%		
Flexibilidad de la estructura organizacional		4							5%	
Comunicación y control gerencial				4			5%			
Orientación empresarial	2							15%		
<b>2. COMPETITIVA</b>			X				X			DEBILIDAD BAJA IMPACTO ALTO
Capacidad de innovación						2			10%	
Nivel de tecnología utilizada en los productos			3						10%	
Procesos operativos Certificados				4					10%	
Valor agregado al producto	4						15%			
Tasas y precios competitivos con respecto al mercado						4			15%	
Limitación para captura de clientes por ser una cooperativa cerrada	4						40%			
<b>3. FINANCIERA</b>						X	X			FORTALEZA BAJA IMPACTO ALTO
Acceso a capital cuando lo requiere				4			15%			
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento				4			15%			
Facilidad para salir del mercado		2						20%		
Rentabilidad, retorno de la inversión					4				5%	
Liquidez, disponibilidad de fondos internos				4					5%	
Generación de EVA		3					15%			
Habilidad para competir con precios				3			15%			
Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda				4					10%	
<b>4. TIC</b>			X					X		DEBILIDAD BAJA IMPACTO MEDIO
Lealtad y satisfacción del cliente		4						20%		
Participación del mercado	2							10%		
Uso de la curva de experiencia				3				15%		
Aplicación de servicios en la web				3			15%			
Inversión en I & D & I para desarrollo de nuevos productos						4	20%			
Grandes barreras en entrada de productos en la compañía		4						20%		
<b>5. TALENTO HUMANO</b>						X	X			FORTALEZA BAJA IMPACTO MEDIO
Nivel académico del talento				3				15%		
Experiencia técnica					2				5%	
Estabilidad				4			15%			
Rotación				4					5%	
Ausentismo			3					20%		
Pertenencia					3				5%	
Motivación			4				15%			
Nivel de remuneración, accidental, retiros, índices de desempeño					3			15%		
Habilidad para atraer y retener gente creativa						1			5%	

MATRIZ EN DONDE SE ANALIZA EL CONTEXTO INTERNO. FORTALEZAS Y DEBILIDADES .ESTA INFORMACION SE CRUZA CON LA MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNO, PARA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

Figura 4. Matriz PCI  
Fuente: Autora

En la matriz PCI, se clasifican los factores que representan los procesos de la organización y dentro de ellas se determinan unas condiciones, que se califican en una escala de 2 a 4, dependiendo su importancia. Posteriormente estas condiciones se clasifican a su vez Debilidades o Fortalezas. Sobre estas debilidades o fortalezas se mide el impacto en bajo, medio y alto en un rango porcentual de 5%, 10%, 15% y 20%. Cada factor totaliza sus condiciones obteniendo un consolidado de esta evaluación.

Una vez realizado el ejercicio de calificación y ponderación, el resultado consolidado es el siguiente:

MATRIZ DE PERFIL CAPACIDAD INTERNA (PCI) RESUMEN										
CALIFICACIÓN	GRADO			GRADO			IMPACTO			OBSERVACIÓN
	DEBILIDADES			FORTALEZAS			Alto	Medio	Bajo	
Capacidad	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
1. DIRECTIVA			X					X		DEBILIDAD BAJA IMPACTO MEDIO
2. COMPETITIVA			X				X			DEBILIDAD BAJA IMPACTO ALTO
3. FINANCIERA						X	X			FORTALEZA BAJA IMPACTO ALTO
4. TIC			X					X		DEBILIDAD BAJA IMPACTO MEDIO
5. TALENTO HUMANO						X		X		FORTALEZA BAJA IMPACTO MEDIO

RESUMEN DE LA MATRIZ CAPACIDAD INTERNA (PCI) EN LOS 5 ASPECTOS

Figura 5. Matriz PCI resumen

Fuente: Autora

Se observa que las Fortalezas que tiene la cooperativa son en la Situación Financiera y en el Talento Humano. Las debilidades se concentran en las TIC y en la Directiva teniendo en cuenta que los procesos de innovación y cambio son muy lentos.

### Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

Sobre esta matriz se evaluaron las variables de factores externos, identificando las Oportunidades y Amenazas. Se identificó que la cooperativa mantiene una buena posición ante las oportunidades y ante las amenazas. Se definieron estrategias para maximizar y minimizar.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)					
Factores determinantes de éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Peso Total /Oportunidades/Amenazas	Valor Ponderado. Oportunidades/Amenazas
<b>Oportunidades</b>					
<b>ASPECTOS RELACIONADOS CON LA LEGISLACIÓN</b>					
Ventajas de la multiactividad en Colombia	0,1	4	0,4		
Estar autorizados para desarrollar la actividad financiera	0,1	4	0,4		
<b>ASPECTOS RELACIONADOS CON LA COMPEIENCIA</b>					
Afiliación abierta	0,08	4	0,32		
Excelentes relaciones con empresarios de la region	0,02	3	0,06		
<b>ASPECTOS RELACIONADOS CON LA COMPEIENCIA</b>					
Reconocimiento en el sector Cooperativo	0,03	3	0,09		
Portafolio de productos financieros	0,03	3	0,09		
<b>AVANCES TECNOLOGICOS</b>					
Innovación digital disponible en el mercado	0,03	4	0,12		
<b>ASPECTOS SOCIALES Y CULTURALES</b>					
Los Milleneus, Clientes potenciales, pensamiento colectivo.	0,03	3	0,09		
El departamento de Santander es culturalmente cooperativo.	0,01	3	0,03		
Tendencias positivas en aspectos ecologicos, vida saludable, turismo, cine, gastronomía, bicicletas, emprendimiento en la región de Santander	0,02	4	0,08	<b>0,45</b>	<b>1,68</b>

Factores determinantes de éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Peso Total /Oportunidades/Amenazas	Valor Ponderado. Oportunidades/Amenazas
<b>Amenazas</b>					
<b>ASPECTOS RELACIONADOS CON LA LEGISLACIÓN</b>					
Mayor carga impositiva al sector cooperativo.	0,05	1	0,05		
Política de bancarización.	0,03	2	0,06		
Representación del gremio cooperativo en los espacios políticos	0,01	1	0,01		
Proyecto de modificación de ley cooperativa	0,04	1	0,04		
Sanciones altas por incumplimiento de normatividad	0,03	2	0,06		
<b>ASPECTOS RELACIONADOS CON LA COMPEIENCIA</b>					
Ofertas del Sistema Bancario en el sector	0,03	1	0,03		
Mayor apetito de riesgo del sector bancario	0,03	1	0,03		
Incremento de parqueaderos ilegales.	0,03	1	0,03		
<b>SITUACIÓN FINANCIERA DEL SECTOR</b>					
Disminución de las ventas de los comerciantes , incremento en el indicador de deterioro de la cartera	0,15	1	0,15		
<b>AVANCES TECNOLOGICOS</b>					
Avances permanentes tecnologicos en el sector bancario	0,03	1	0,03		
Costo de la implementación de nuevas tecnologías.	0,03	2	0,06		
Incrementos de ciberataques	0,02	2	0,04		
<b>ASPECTOS SOCIALES Y CULTURALES</b>					
Perdida de la cultura cooperativa.	0,03	2	0,06		
Cultura de pago de los Colombianos, prioridad deudas en los bancos	0,04	2	0,08	<b>0,55</b>	<b>0,73</b>
<b>TOTAL PESO</b>	1				
<b>VALOR PONDERADO</b>			<b>2,41</b>		
<p><b>CONCLUSIONES:</b> EL VALOR PONDERADO DE LAS VARIABLES OPORTUNIDADES Y AMENAZAS, PRESENTA UN RESULTADO DE 2,41 , DISTRIBUIDO EN OPORTUNIDADES DE 1,68 Y AMENAZAS DEL 0,73. INDICA ESTE RESULTADO QUE LA COOPERTIVA RESPONDE FAVORABLEMENTE A LAS OPORTUNIDADES CAPITALIZANDO EL CONOCIMIENTO Y CON UNA APERTURA AL ENTERNO EXTERNO. EXISTE UNA GRAN OPORTUNIDAD DE MEJORA EN LAS VARIABLES QUE CONFORMAN EL GRUPO DE LAS DEBILIDADES</p>					
<p><b>MATRIZ EN DONDE SE ANALIZA EL CONTEXTO EXTERNO. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS . ESTA INFORMACION SE CRUZA CON LA MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS, PARA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA</b></p>					

Figura 6. Matriz EFE. Oportunidades y Amenazas

Fuente: Autora

**DOFA y cruce de variables para el diseño de estrategias.** En la estructura de la **DOFA**, Oportunidades - Amenazas vs Fortalezas y Debilidades, sobre el cruce de estas variables, se diseñaron estrategias para insertarlas en el Plan Estratégico del Negocio. Dentro de las principales estratégicas se encuentran; la apertura de nuevos mercados y la creación de nuevos productos y servicios, diseñar programas de fidelización de y clientes, Diseñar programas de comunicación permanente con los asociados/ clientes, revisar las políticas de colocación de créditos y diseñar herramientas de evaluación y calificación de la cartera, implementar sistemas de control de riesgos, implementar el PCN( Plan de continuidad del Negocio) y diseñar programas de bienestar a los funcionarios. A continuación el cruce de variables y el diseño de estrategias.

La matriz presenta en la parte superior las Fortalezas y las Debilidades, y en la parte lateral izquierda, se presentan las Oportunidades y las Amenazas. Al cruzar las Fortalezas con las Oportunidades se diseñan las estrategias FO, estas estrategias maximizan las Fortalezas y la Oportunidades. Al cruzar las Fortalezas con las Amenazas se obtienen la estrategias FA, maximizan las fortalezas y minimizan las amenazas. En el otro cuadrante están las Debilidades que al cruzarlas con las oportunidades se obtienen las estrategias DO para minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. El último grupo corresponde al cruce de Debilidades con Amenazas, DA, minimizan las debilidades y las amenazas.

En el gráfico siguiente se explica cómo se genera el cruce de las variables y la interpretación de los resultados.

	<b>FORTALEZAS</b> Enlista las <b>FORTALEZAS</b> identificadas	<b>DEBILIDADES</b> Enlista las <b>DEBILIDADES</b> identificadas
<b>OPORTUNIDADES</b> Enlista las <b>OPORTUNIDADES</b> identificadas	<b>1 F - O</b> <i>Estrategia MAX - MAX</i> Estrategias que utilizan las <b>FORTALEZAS</b> para <b>MAXIMIZAR</b> las <b>OPORTUNIDADES</b>	<b>D - O 2</b> <i>Estrategia MIN - MAX</i> Estrategias para <b>MINIMIZAR</b> las <b>DEBILIDADES</b> aprovechando las <b>OPORTUNIDADES</b>
<b>AMENAZAS</b> Enlista las <b>AMENAZAS</b> identificadas	<b>3 F - A</b> <i>Estrategia MAX - MIN</i> Estrategias que utilizan las <b>FORTALEZAS</b> para <b>MINIMIZAR</b> las <b>AMENAZAS</b>	<b>D - A 4</b> <i>Estrategia MIN - MIN</i> Estrategias para <b>MINIMIZAR</b> las <b>DEBILIDADES</b> evitando las <b>AMENAZAS</b>

Figura 7. DOFA. Cruce de variables

Fuente: Autora

Debido al tamaño de la matriz, se ha fraccionado para un mejor entendimiento, conservando la estructura de la gráfica anterior . La Primera parte presenta la relacion de las fortalezas y las debilidades, la segunda parte las Oportunidades y las Amenazas y la tercera parte el cruce de las variables y la definicion de las estrategias . Se presenta a continuación.

<b>DOFA. CRUCE DE VARIABLES DISEÑO DE ESTRATEGIAS</b>		
<b>FACTORES INTERNOS/ FACTORES EXTERNOS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<b>1. DIRECTIVA</b>	<b>2. DIRECTIVA</b>
	<b>F1.</b> Imagen corporativa	<b>D1.</b> Uso de planes estratégicos
	<b>F2.</b> Comunicación y control gerencial	<b>D2.</b> Evaluación y pronóstico del medio
	<b>2. COMPETITIVA</b>	<b>D3.</b> Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes
	<b>F3.</b> Capacidad de innovación	<b>D4.</b> Flexibilidad de la estructura organizacional
	<b>F4.</b> Procesos operativos Certificados	<b>D5.</b> Orientación empresarial
	<b>F5.</b> Valor agregado al producto	<b>COMPETITIVA</b>
	<b>F6.</b> Tasas y precios competitivos con respecto al mercado	<b>D6.</b> Nivel de tecnología utilizada en los productos
	<b>3. FINANCIERA</b>	<b>3. FINANCIERA</b>
	<b>F7.</b> Acceso a capital cuando lo requiere	<b>D7.</b> Facilidad para salir del mercado
	<b>F8.</b> Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento	<b>D8.</b> Generación de EVA
	<b>F9.</b> Rentabilidad, retorno de la inversión	
	<b>F10.</b> liquidez, disponibilidad de fondos internos	<b>4. TECNOLOGIA</b>
	<b>F11.</b> Habilidad para competir con precios	<b>D9.</b> Lealtad y satisfacción del cliente
	<b>F12.</b> Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda	<b>D10.</b> Participación del mercado
	<b>4. TECNOLOGÍA</b>	<b>D11.</b> Aplicación de servicios en la web
	<b>F13.</b> Uso de la curva de experiencia	<b>D12.</b> Grandes barreras en entrada de productos en la compañía
	<b>F14.</b> Inversión en I & D & I para desarrollo de nuevos productos	
	<b>5. TALENTO HUMANO</b>	<b>5. TALENTO HUMANO</b>
	<b>F15.</b> Nivel académico del talento	<b>D13.</b> Ausentismo
<b>F16.</b> Experiencia técnica	<b>D14.</b> Motivación	
<b>F17.</b> Estabilidad		
<b>F18.</b> Rotación		
<b>F19.</b> Pertenencia		
<b>F20.</b> Nivel de remuneración, accidental, retiros, índices de desempeño		
<b>F21.</b> Habilidad para atraer y retener gente creativa		

Figura 8. DOFA parte 1

Fuente: Autora

OPORTUNIDADES	FO. Estrategias para maximizar las Fortalezas y las Oportunidades	DO. Estrategias para minimizar las Debilidades y Maximizar las Oportunidades
<b>1. ASPECTOS RELACIONADOS CON LA LEGISLACIÓN</b>	<p>(F1, F4,F5,F6,F7,F10,F11,F12, F13,F14, F15, F16 vs O1,O2,O3,O5,O6,O7,O8).</p> <p>1. Apertura de nuevos mercados y nuevos productos y servicios</p> <p>2. Fortalecer la participación de los clientes actuales y potenciales con los productos actuales.</p> <p>3. Fortalecer programas de afiliación de arrendatarios</p> <p>4. Diseñar productos para las nuevas generaciones mínimo Tarjeta débito y aplicaciones en los móviles</p> <p>5. Mantener la Certificación ISO 9000:2015</p>	<p>(D1, D2, D3, D5, D9 vs O1, O2, O4, O5, O9, O10)</p> <p>1. Fortalecer las competencias de los Directivos en temas relacionados con el mercado, el producto y la administración por riesgos.</p> <p>2. Diseñar programas de fidelización de asociados / clientes</p> <p>3. Habilitar transacciones en ambiente web</p>
O1. Ventajas de la multiactividad.		
O2. Autorización para desarrollar la actividad financiera		
<b>2. ASPECTOS RELACIONADOS CON LA COMPETENCIA</b>		
O3. Afiliación abierta		
O4. Excelentes relaciones con empresarios de la región		
<b>3. ASPECTOS RELACIONADOS CON LA COMPETENCIA</b>		
O5. Reconocimiento en el sector Cooperativo		
O6. Portafolio de productos financieros		
<b>4. AVANCES TECNOLOGICOS</b>		
O7. Innovación digital disponible en el mercado		
<b>5. ASPECTOS SOCIALES Y CULTURALES</b>		
O8. Los Millenials, Clientes potenciales, pensamiento colectivo.		
O9. El Departamento de Santanderes culturalmente cooperativo.		
O10. Tendencias positivas en aspectos ecologicos, vida saludable, turismo, cine.		
AMENAZAS	FA. Estrategias para Maximizar las Fortalezas y Minimizar las Amenazas	DA. Estrategias para Minimizar las Debilidades y las Amenazas
<b>1. ASPECTOS RELACIONADOS CON LA LEGISLACIÓN</b>	<p>( A1,A2,A3,A4,A5, A6,A7,A8,A9, A10, A11, A14).</p> <p>1. Diseñar programas de comunicación permanente con los asociados/ clientes.</p> <p>2. Revisar y potenciar los canales de comunicación con el asociado /cliente</p> <p>3. Implementar herramientas para la Planeación Tributaria</p> <p>4. Diseñar Planes de inversion en tecnologia</p>	<p>( D13, D14 vs A9, A12, A13, A14 )</p> <p>1. Mantener y diseñar programas de capacitación al personal.</p> <p>2. Diseñar programas de rotacion del personal</p> <p>3. Implementar el PCN (Plan de Continuidad del Negocio)</p> <p>4. Revisar las politicas de colocación de créditos y diseñar herramientas de evaluación</p>
A1. Mayor carga impositiva al sector cooperativo		
A2. Política de bancarización.		
A3. Representación del gremio cooperativo en los espacios politicos		
A4. Proyecto de modificacion de ley cooperativa		
A5. Sanciones altas por incumplimiento de normatividad		
<b>2. ASPECTOS RELACIONADOS CON LA COMPETENCIA</b>		
A6. Ofertas del Sistema Bancario en el sector		
A7. Mayor apetito de riesgo del sector bancario		
A8. Incremento de parqueaderos ilegales.		
<b>3. SITUACIÓN FINANCIERA DEL SECTOR</b>		
A9. Disminución de las ventas de los comerciantes , incremento en el indicador de		
<b>4. AVANCES TECNOLOGICOS</b>		
A10. Avances permanentes tecnologicos en el sector bancario		
A11. Costo de la implementación de nuevas tecnologias.		
A12. Incrementos de ciberataques		
<b>5. ASPECTOS SOCIALES Y CULTURALES</b>		
A13. Perdida de la cultura cooperativa.		
A14. Cultura de pago de los Colombianos, prioridad deudas en los bancos		

Figura 9. DOFA parte 2

Fuente: Autora

### 5.3. Evaluación y Gerencia de Proyectos

Se realizó un análisis de los procesos de evaluación y gestión, en los siguientes tipos de proyectos:

- Procesos de actualización/renovación Tecnológica
- Tercerización de Procesos
- Aumento de capacidad en líneas de Producción
- Lanzamiento de nuevos productos
- Abandono de productos o mercados

El diagnóstico se realizó en la “Matriz de herramientas y metodologías para la evaluación y gestión de los proyectos”, los resultados al detalle se encuentran en ella para su consulta.

Se observa que la cooperativa viene mejorando sus procesos de evaluación de proyectos en cada uno de sus áreas. Se presentan oportunidades de mejora en la metodología de presentación y evaluación de los proyectos de implementación de nuevos productos, servicios y nuevos mercados. Al igual que en nuevas tecnologías. Es importante documentar las metodologías aplicadas en cada área, para que sean integradas al Sistema de Gestión de Calidad. Se nota una gran oportunidad para trabajar en innovación y en mercadeo, estos procesos deben impulsarse. Deberá continuarse con la integración de los sistemas de gestión, pues a la fecha se identificaron los siguientes SGC ISO 9001:2015, SGSST, SARLAFT, SARL (en desarrollo), SARC (en desarrollo y SARO (en desarrollo).

Se recomienda buscar metodologías, en donde se puede medir y evidenciar el impacto con los clientes.

ANÁLISIS DE EVALUACIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN Y OTROS. COOPERATIVA MULTIACTIVA CON SECCIÓN DE AHORRO Y CRÉDITO					
TIPO DE PROYECTO					
COOPERATIVA MULTIACTIVA CON SECCIÓN DE AHORRO Y CRÉDITO		PROCESOS DE ACTUALIZACIÓN/RENOVACIÓN TECNOLÓGICA	TERCERIZACIÓN DE PROCESOS	AUMENTO DE CAPACIDAD EN LINEAS DE PRODUCCIÓN	
C R I T E R I O S  D E L  A N A L I S I S	1	HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN FINANCIERA UTILIZADA PARA DETERMINAR LA VIABILIDAD/RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN	Evaluación Costo - Beneficio. Formulación financiera	Proceso de Selección del Proveedor de acuerdo al procedimiento establecido en el SGC. Tabla de puntajes ponderados	NA
	2	HERRAMIENTAS DE PROYECCIÓN DE INGRESOS NUEVOS/INGRESOS ADICIONALES/COSTOS/AHORROS	NA	Se tiene un proceso tercerizado que es el de Vigilancia Privada	NA
	3	HERRAMIENTAS DE CONTROL Y GESTIÓN DE PROYECTOS			
	1	GESTIÓN DE INTERESADOS	Se realizan invitaciones privadas a por lo menos cinco empresas reconocidas. Procedimiento que se hace anualmente	Se realizan invitaciones privadas a por lo menos cinco empresas reconocidas. Procedimiento que se hace anualmente	NA
	2	CONTROL DE COSTOS	Se evalúan varias alternativas. Se elabora Presupuesto de costos y se controlan al detalle	Se revisan que las tarifas que presentan sean las aprobadas por la Superintendencia de Vigilancia Privada	NA
	3	CONTROL Y GESTIÓN DEL TIEMPO	Se controla mediante cronogramas de trabajo en cada reunión y mediante el outlook	Se elabora un cronograma. Los tiempos están en 45 días antes del vencimiento del contrato	NA
	4	GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	El recurso humano interno que participa en los proyectos sale de la operación mientras se desarrolla el proyecto	Se nombra un interventor o supervisor del contrato quien es la persona encargada de su cumplimiento. Coordinador de Vigilancia	NA
	5	CONTROL Y GESTIÓN DE LA CALIDAD	La cooperativa está Certificada en norma ISO 9001:2015.	En el proceso de selección del proveedor existen variables a tabular y a ponderar con una calificación cada una. Pasan a terna los superiores a un puntaje de 85	NA
	6	CONTROL Y GESTIÓN DE LOS RIESGOS	Existe un Plan de Continuidad del Negocio. Matriz de Riesgos y procedimientos para el Control de los mismos	Se tiene una matriz de riesgos establecida para este proceso. Es un proceso muy sensible	NA
	4	CONFORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO DEDICADOS AL PROYECTO	Comité de Gerencia compuesto por los coordinadores de áreas, gerente, asesores externos y proveedor.	Períodicamente se programa reunión con el coordinador de la empresa contratada, el supervisor del contrato y el gerente, con el fin de revisar la operación	NA
5	NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA EN CUANTO AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LOS PROYECTOS	Aceptable	Excelente	NA	
6	QUE SE PODRÍA MEJORAR EN CUANTO A LOS PROCESOS DE FORMULACIÓN, CONTROL Y GESTIÓN DE PROYECTOS.	Oportunidad de respuesta	Considero que la reunión conjunta debe hacerse mensualmente de manera ordinaria y extraordinariamente cuando sea necesaria	NA	
7	OTROS ASPECTOS QUE CONSIDERE RELEVANTES.	Considero que debe buscarse otras metodologías, en donde se puede medir y evidenciar el impacto con los clientes	Ampliar la contratación en periodos de dos años. Por el desgaste que implica la selección	NA	

Figura 10. Matriz de herramientas y metodologías para la evaluación y gestión de los proyectos.

Parte 1

Fuente: Autora

ANÁLISIS DE EVALUACIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN Y OTROS. COOPERATIVA MULTIACTIVA CON SECCIÓN DE AHORRO Y CRÉDITO					
TIPO DE PROYECTO					
COOPERATIVA MULTIACTIVA CON SECCIÓN DE AHORRO Y CRÉDITO		LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS	ABANDONO DE PRODUCTOS O MERCADOS	PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN (VIVIENDA/OFCINAS/ INFRAESTRUCTURA)	
C R I T E R I O S  D E L  A N A L I S I S	1	HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN FINANCIERA UTILIZADA PARA DETERMINAR LA VIABILIDAD/RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN	Metodología COSTO- BENEFICIO, PUNTO DE EQUIBRIO Y MARGEN DE CONTRIBUCIÓN. Igual se evalúan incremento de ahorradores y de asociados	No se ha contemplado	Se construye el modelo financiero basado en Proyección de Inversiones, Financiación y aportes de capital, proyección de ventas, costos gastos y análisis de las depreciaciones. Para la evaluación financiera se simulan tres escenarios y se comparan : el valor presente neto, Tasa Interna de Retorno, Costo Anual Equivalente, Período de Recuperación de la Inversión, Relación beneficio costo Indicador de Altman (Predictor de quiebra) Indicadores financieros (Liquidez, eficiencia, rentabilidad) EVA
	2	HERRAMIENTAS DE PROYECCIÓN DE INGRESOS NUEVOS/INGRESOS ADICIONALES/COSTOS/AHORROS	Proyecciones basadas en tendencias del Mercado y necesidades de los clientes. Población total apta para afiliarse a la cooperativa y obtener los productos, proyección de los ingresos con base y de tiempos de implementación, capacidad instalada Algunas veces aplicación del Lienzo Canvas	No se ha contemplado	NA
	3	HERRAMIENTAS DE CONTROL Y GESTIÓN DE PROYECTOS			
	1	GESTIÓN DE INTERESADOS	Se aplican encuestas y se hace una prueba piloto , con el fin de medir la aceptación de los asociados	No se ha contemplado	Sensibilización del proyecto en reuniones parciales para luego ser aprobado en plenaria de la asamblea
	2	CONTROL DE COSTOS	Proyecciones Financieras, Proyección de Estado de Financieros	No se ha contemplado	Metodología PMI
	3	CONTROL Y GESTIÓN DEL TIEMPO	Se controla mediante cronogramas de trabajo en cada reunión y mediante el outlook	No se ha contemplado	Metodología PMI, CRONOGRAMAS DE TRABAJO
	4	GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	El recurso humano interno que participa en los proyectos sale de la operación mientras se desarrolla el proyecto	No se ha contemplado	Coordinador del Proyecto (Externo), Interventor del Proyecto, Supervisión permanente de la Gerencia
	5	CONTROL Y GESTIÓN DE LA CALIDAD	La cooperativa esta Certificada en norma ISO 9001:2015.	No se ha contemplado	Se realizan invitaciones privadas a por lo menos cinco empresas reconocidas, con unos estándares establecidos para evaluación de la fima, moralidad comercial, estabilidad financiera entre otros. Se registran las operaciones en una contabilidad separada con el fin de controlar los presupuestos e informar desfases significativos oportunamente con el fin de corregir a tiempo
	6	CONTROL Y GESTIÓN DE LOS RIESGOS	Se elabora matriz de riesgos y se implementan los controles para mitigarlos, se evalúan permanentemente	No se ha contemplado	Gestión del riesgo laboral, riesgo reputacional, riesgo contractual, riesgos financieros y riesgos de impacto social
	4	CONFORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO DEDICADOS AL PROYECTO	Aplicación de la metodología AGILE	No se ha contemplado	Se establece un comité integrado por Directivos, funcionarios de alto nivel, abogados, contratista e interventor
5	NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA EN CUANTO AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LOS PROYECTOS	Aceptable	No se ha contemplado	Excelente	
6	QUÉ SE PODRÍA MEJORAR EN CUANTO A LOS PROCESOS DE FORMULACIÓN, CONTROL Y GESTIÓN DE PROYECTOS.	Trabajaría la INNOVACIÓN, y Mercadeo	No se ha contemplado	Sin observaciones	
7	OTROS ASPECTOS QUE CONSIDERE RELEVANTES.	Debilidad en Innovación y Mercadeo	Debe contemplarse con el fin de evaluar la rentabilidad de los actuales productos o servicios y tomar decisiones para la continuidad.	Documentar este proceso	

Figura 11. Matriz de herramientas y metodologías para la evaluación y gestión de los proyectos. Parte 2

Fuente: Autora

#### **5.4. Gestión del Talento Humano desde la contratación**

Se evaluó el grado de eficacia, efectividad y eficiencia de la gestión, los controles, la administración de los contratos existentes a la fecha de la revisión, teniendo en cuenta la diferencia del Contrato Laboral y Contrato con Relación Laboral.

##### **Herramientas utilizadas:**

- Elaboración del Inventario de contratos existentes al 22 de julio de 2019.
- Clasificación en plantillas en Excel diseñadas de acuerdo a los dos grupos CONTRATO CON RELACION LABORAL Y CONTRATO DE RELACIONES LABORALES
- Revisión de cada una de las carpetas de los funcionarios y contratistas: contrato y documentos soportes.
- Revisión de los procesos establecidos y documentados en el Sistema de Gestión de Calidad SGC

##### **5.4.1. Diagnóstico de Contratos Laborales.**

Para el diagnóstico se contemplaron los siguientes datos: orden, cargo, conceptos que no constituyen salario, clase de contrato, laboral inicial, fecha inicial contrato, estado, clase de contrato. Laboral actual, fecha inicial del contrato actual, fecha de terminación, objeto del contrato.

**TOTAL, CONTRATOS: 23**

##### **Fortalezas:**

1. La totalidad de los funcionarios tienen contrato escrito firmado.
2. La totalidad de las carpetas (Hojas de Vida) se encuentran con sus respectivos soportes

3. Las Hojas de Vida se encuentran custodiadas en un sitio especial con seguridad
4. Existe un módulo automatizado para la liquidación de salarios y demás pagos laborales
5. La totalidad de los contratos tienen el visto bueno de la asesora jurídica
6. Los procedimientos de contratación se encuentran documentados en el Sistema de Gestión de Calidad

7. La totalidad de los funcionarios se encuentran en el sistema de seguridad social
8. La totalidad de los funcionarios se encuentran cubiertos por la ARL
9. El Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo está implementado en el 100%
10. Existe un programa anual de capacitaciones diseñadas de acuerdo a las necesidades que arroje las debilidades en competencias en las evaluaciones del desempeño.
11. Existe un programa anual de Evaluación del desempeño.
12. Existe un Reglamento Interno actualizado.

13. Existe un procedimiento para la selección de personal con una empresa externa (ADECCO, DIANA RODRÍGUEZ CENTRO DE ORIENTACION). A la fecha no se encuentra ningún proceso pendiente.

**Debilidades:**

1. La totalidad de los contratos laborales están diligenciados en Formas Minerva.
2. Las modificaciones en los contratos se hacen mediante Otrosíes.
3. El control de los contratos se hace manual.
4. No se liquidan los contratos a término fijo para dar inicio a un término indefinido.

**5.4.2. Diagnóstico de contratos con relación de trabajo.**

En este grupo se contemplaron los siguientes datos: orden, clase de contrato, fecha inicial

contrato, estado y objeto del contrato.

### **TOTAL, CONTRATOS: 9**

#### **Fortalezas:**

1. La totalidad de los contratistas tienen contrato escrito firmado.
2. Cada contratista tiene su carpeta con sus soportes correspondientes.
3. Todos los contratos se encuentran con los requisitos para su legalización.
4. Existe un procedimiento en el Sistema de Gestión de Calidad, para la selección de los proveedores.
5. Existe un procedimiento en el Sistema de Gestión de Calidad, para la evaluación anual de los proveedores.
6. Al vencimiento del contrato si se hace prórroga se tramita nuevo contrato. No se hacen otrosíes para renovación.

#### **Debilidades:**

1. El control de los contratos se hace manual.
2. Los contratos se encuentran en una carpeta AZ, por orden alfabético

## **6. Argumentos finales**

En este apartado se presentan las conclusiones y las propuestas o recomendaciones en cada uno de los enfoques, de la siguiente manera:

### **6.1. Finanzas corporativas**

Análisis del diagnóstico: El resultado obtenido en el diagnóstico en donde se compararon los indicadores financieros establecidos por el FOGACOOOP, establecidos en el acuerdo de Basilea III, se observa que la cooperativa ha controlado permanentemente los indicadores financieros, existe además un total conocimiento de la situación de la cooperativa tanto en el consejo de administración como en la alta gerencia. Comparativamente con otras entidades de su misma naturaleza presenta algunos indicadores que ameritan mayor atención. Estos son: El deterioro de la cartera, teniendo en cuenta la incidencia de este en otros indicadores (MAT y CAME), en la eficiencia operativa y el impacto en el resultado. El resultado se pudo analizar con datos de primera mano en donde se identifican los de más alto impacto por gastos en especial de orden tributario, como son el impuesto de renta, y el impuesto predial. De acuerdo a las proyecciones se espera que hacia el mes de octubre se estén cubriendo las pérdidas generadas en el primer semestre del año. La condición de la cooperativa por ser cerrada, tiene un alto riesgo de caer en estas situaciones, reflejado en el resultado de sus indicadores, la falta de asociados que requieran del servicio de crédito es cada vez más notoria. Podría la cooperativa sobrevivir a las situaciones inmediatas, pero en una permanente incertidumbre de recuperación.

Recomendaciones: Teniendo el conocimiento del negocio financiero, y una vez revisado la tendencia de los resultados, se presentan las siguientes recomendaciones: i) Realizar un análisis de las tendencias en un panorama de cinco años, en las condiciones actuales, en tres escenarios. ii) Identificar los riesgos a que está expuesta la cooperativa, calificando la criticidad de los mismos iii) Presentar por lo menos dos opciones de transformación de la cooperativa, por ejemplo, la escisión de los negocios o el fortalecimiento de la actividad Multiactiva u otro que pueda garantizar el negocio en marcha. iv) Diseñar el Plan de Trabajo v) Puesta en Marcha del Plan.

## 6.2. Marketing Empresarial

Análisis del Diagnóstico: Una vez aplicada la DOFA, se hizo el cruce de las variables, identificando las estrategias que apuntaran a fortalecer todos los aspectos del entorno interno y externo. En su mayoría corresponde a estrategias de Marketing, es decir a la promoción y creación de nuevos productos y servicios. Sobre el Lienzo Lean Canvas se pudo identificar que es una herramienta no muy aplicable para Marketing empresarial. Su enfoque está basado esencialmente para diseñar modelos de negocio, se hizo el ejercicio de aplicar esta metodología para las estrategias comerciales, el resultado fue bueno.

Recomendaciones: Se recomienda explorar nuevos métodos, cuya aplicación sea más rápida y más sencilla, sin descartar el modelo Canvas. En lo financiero y en lo social, se recomienda la implementación de planes y agresivos de mercadeo con el objetivo de atraer nuevos asociados - clientes, además de fidelizar y retener los actuales. Se hace necesario plantear alternativas, que garanticen la permanencia de la cooperativa en el mercado financiero, en los negocios de la multiactividad incluyendo en lo posible otras Unidades de Negocio, mejorando o manteniendo los márgenes de operación e intermediación y de los indicadores de riesgo, de eficiencia operativa y de rentabilidad. Igualmente se hace muy necesario incursionar en el Marketing Digital y en productos importante que los anteriores, tendrá obligatoriamente que trabajar en el logro del fortalecimiento de la base social y el relevo generacional, mediante herramientas que impulsen el programa de fortalecimiento de Semillero de jóvenes cooperativistas, en donde podrá la cooperativa formar líderes que comenzaran a construir un mejor porvenir.

### 6.3. Evaluación y Gerencia de Proyectos

Análisis del Diagnóstico: Los resultados del análisis nos deja entrever que aun cuando los proyectos se evalúan, no existe una metodología uniforme para la evaluación de proyectos al interior de la cooperativa. Podría estar perdiéndose oportunidades de negocio. El Sistema de Gestión de Calidad ha aportado componentes importantes para la evaluación de la viabilidad de los proyectos, políticas, procedimientos, en la medida en que se aproveche esta disciplina podrían estructurarse mucho mejor los proyectos. Las dos metodologías estudiadas son aplicables a la estructura de la cooperativa, la escogencia de PMK o AGILE, dependerá de la clase de proyecto a evaluar.

Recomendaciones: Existen infinidad de herramientas y metodologías que pueden aplicarse para facilitar la toma de decisiones gerenciales, en especial para la evaluación de proyectos. Las hay para la toma de decisiones estratégicas, administrativas, financieras y de control. Sin embargo, para lograr resultados acertados deberán identificarse aquellas que realmente le sirvan a la empresa, en donde su implementación sea sencilla y rápida y que además logren tener un impacto positivo en la cultura organizacional, es decir que efectivamente faciliten y ayuden en los cambios. Recomendable para la cooperativa la implementación de la metodología Agile, es un buen comienzo para la práctica del planteamiento de proyectos internos, su ventaja en la dinámica de la intervención de equipos interdisciplinarios. La metodología es bastante práctica, partiendo de lo general a lo particular. Se identifican las fuentes de información en busca de argumentación a las situaciones presentadas en un estudio individual, posteriormente se presentan los hallazgos con el equipo de trabajo. En esta parte se aprovechan los conceptos o ajustes que los participantes aporten al diagnóstico enriqueciendo

los hallazgos. Finalmente, y una vez se realicen los ajustes, se presentan al equipo de trabajo en donde se socializan las conclusiones y recomendaciones, y se verifica la aplicabilidad de las propuestas, para posteriormente aplicar las acciones de mejora y la puesta en marcha de proyectos. Se recomienda implementar esta metodología en proyectos empresariales como el Diseño de Productos Financieros y en los Planes de Marketing, la dinámica de ir probando e implementado mejoras hace que se logre mejorando la calidad de manera menos traumática, es la clave de éxito.

#### **6.4. Gestión del Talento Humano desde la contratación**

Análisis del Diagnóstico: Se concluye que la cooperativa cumple con todos los requisitos legales de acuerdo con la normatividad vigente. Todo el personal (funcionarios, asesores, proveedores) tienen legalizados los contratos. Los procedimientos que tiene para su seguimiento y control se hacen manualmente, lo que puede llevar a incurrir en una omisión que conlleve a gastos innecesarios o procesos legales que podrían impactar de manera negativa las finanzas de la cooperativa.

Recomendaciones: Es necesario estar en permanente actualización en legislación laboral, además tener claras las ventajas y riesgos de cada una de las formas de contratación con el fin de poderlos controlar y blindar a la cooperativa de problemas legales e igualmente cumplir con las obligaciones laborales en protección al recurso humano. Puntualmente se recomienda: i) Diseñar e implementar un formato propio de contratación que reemplace el Forma Minerva. ii) Automatizar el control de los contratos. iii) Implementar otras formas de contratación, en especial en los temporales para cubrir refuerzos en temporada alta. Se contratan a término fijo a

30 días. Se recomienda contratar en la modalidad de Obra o Labor, para los casos de personal temporal. iv) Digitalizar las hojas de vida y sus correspondientes soportes, con el fin de conservar todos los documentos. v) Implementar un programa anual de auditoria. vi) Digitalizar las hojas de vida y sus correspondientes soportes, con el fin de conservar todos los documentos. vii) Implementar un programa anual de auditoria. viii) Implementar un archivo separado por cada proveedor o contrato identificando el nombre por carpeta.

**Referencias bibliográficas**

- Angarita Moncada, D. A. (MBA). SEMINARIO DE INVESTIGACION. *Material de trabajo Maestria en Administración de Empresas Universidad Santo Tomas de Aquino 2019*. Bucaramanga, Colombia.
- Benito, A., & Cruz, A. (2005). *NUEVAS CLAVES PARA DOCENCIA UNIVERSITARIA EN EL ESPACIO EUROPEO DE EDUCACIÓN SUPERIOR*. Madrid: Narcea.
- CODIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO. (s.f.). COLOMBIA.
- CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA . (1991). COLOMBIA.
- FOGACOOOP, F. D. (Marzo de 2009). BOLETIN FINANCIERO Y JURÍDICO. *Fogacoop modifica su brecha de liquidez*. Bogotá, Colombia.
- Forero Bernal, L. A. (MBA). MARKETING GERENCIAL. *Material de Trabajo Maestria en Administración de Empresas Universidad Santo Tomas de Aquino 2019*. Bucaramanga .
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN* (Cuarta Edición ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Heyman, T. (1998). *INVERSIÓN EN LA GLOBALIZACIÓN*. Mexico: Milenio - BMV -IMEF-ITAM, cap 9, pp 241-267.
- Lamo Tapias, J. A. (MBA). DERECHO LABORAL . *Material de Trabajo Maestria en Administración de Empresas Universidad Santo Tomas de Aquino 2019*. Bucaramanga .
- Osorio, J. (MBA). EVALUACION Y GERENCIA DE PROYECTOS. *Material de clase Maestria en Administración de Empresas Universidad SantoTomàs de Aquino 2019*. Bucaramanga.
- Pardo , M. A. (19 de Octubre de 2006). *CASOS HARVARD MADE IN COLOMBIA*. Obtenido de

DINERO: <https://www.dinero.com/negocios/articulo/casos-harvard-made-in-colombia/37704>

Prim, A. (2018). *Lienzo Lean Canvas explicado Paso a Paso y con Ejemplos*. Obtenido de <https://innokabi.com/lienzo-lean-canvas-el-lienzo-de-los-emprendedores/>

Project Management Institute. (2013). *GUIA DE LOS FUNDAMENTOS PARA LA DIRECCION DE PROYECTOS. GUIA DEL PMBOK*. Newtown Square, Pensilvania, EEUU.

Sapag Chain, N. (2011). *PROYECTOS DE INVERSIÓN FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN*. Chile: Pearson Educación.

Villareal Larrinaga, O., & Landeta Rodríguez, J. (2010). EL ESTUDIO DE CASOS COMO METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA EN DIRECCIÓN Y ECONOMÍA DE LA EMPRESA. UNA APLICACIÓN A LA INTERNACIONALIZACIÓN. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. 31-52.