



# **Plan estratégico para la cooperativa multiactiva salinas de Colombia “Coopsalinas”**

**Jorge Alejandro Herrera Sánchez**

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Gestión Financiera

Bogotá, Colombia

Año 2021

# **Plan estratégico para la cooperativa multiactiva salinas de Colombia “Coopsalinas”**

**Jorge Alejandro Herrera Sánchez**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Magister en Gestión Financiera**

**Director (a):**

Sandra Marcela Delgado Ortiz

**Modalidad:**

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Gestión Financiera

Bogotá, Colombia

Año 2021

**Nota de aceptación**

Bogotá D.C. 04 -08 – 2021

---

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de  
grado

## Resumen

La presente tesis de maestría corresponde a la investigación y desarrollo de un Plan Estratégico para la Cooperativa Multiactiva Salinas de Colombia “Coopsalinas”, como resultado un proceso de intervención de consultoría con el aval y participación de los directivos y asociados de las diferentes sucursales a nivel país. La metodología implementada correspondiente con la investigación cuantitativa, de corte transversal de tipo descriptivo, mediante la utilización de herramientas de diagnóstico organizacional, conjugando perspectivas de modelos gerenciales de actualidad, a fin de obtener un plan de direccionamiento estratégico para el crecimiento competitivo y la sostenibilidad organizacional en el corto, mediano y largo plazo. Los resultados obtenidos muestran que es factible la implementación de modelos gerenciales a la naturaleza de una organización de economía solidaria, la cual se enfrenta a un mercado competitivo donde confluyen muchos aspectos del entorno externo e interno a la entidad, por lo tanto, es menester recurrir a estrategias que si bien no están muy relacionadas con la empresa privada, los fines, propósitos y principios de la economía solidaria también necesitan de modelos gerenciales inherentes a la empresa privada.

**Palabras clave:** Planeación Estratégica, Balanced Scorecard, Análisis DOFA, Análisis PESTEL, COOPSALINAS.

# Abstract

This master's thesis corresponds to the research and development of a Strategic Plan for the Cooperativa Multiactiva Salinas de Colombia "Coopsalinas", as a result of a consulting intervention process with the endorsement and participation of managers and associates of the different branches to country level. The implemented methodology corresponding to quantitative, cross-sectional, descriptive research, through the use of organizational diagnostic tools, combining perspectives of current management models, in order to obtain a strategic direction plan for competitive growth and organizational sustainability. in the short, medium and long term. The results obtained show that the implementation of management models is feasible in the nature of a solidarity economy organization, which faces a competitive market where many aspects of the external and internal environment of the entity converge, therefore, it is necessary to resort to strategies that, although they are not closely related to private enterprise, the aims, purposes and principles of the solidarity economy also require managerial models inherent to private enterprise.

**Keywords:** Strategic Planning, Balanced Scorecard, SWOT Analysis, PESTEL Analysis, COOPSALINAS.

# Tabla de contenido

	<u>Pág.</u>
1. INTRODUCCIÓN.....	13
1.1. Pregunta problema de investigación: .....	15
1.2. Preguntas sistematización del problema .....	15
2. OBJETIVOS.....	16
2.1. Objetivo general .....	16
2.2. Objetivos específicos.....	16
3. JUSTIFICACIÓN .....	17
4. MARCO DE REFERENCIA.....	18
4.1. Antecedentes .....	18
4.2. Gestión Empresarial .....	23
4.3. Planeación Estratégica.....	25
4.4. Análisis de diagnóstico organizacional PESTEL.....	26
4.5. El análisis FODA .....	28
4.6. Las cinco fuerzas de Porter .....	30
4.7. El cuadro de mando integral o Balanced Scorecard (BSC) .....	32
4.8. El Proceso Administrativo .....	35
5. MARCO INSTITUCIONAL.....	39
5.1. Características del sector Solidario .....	45
6. DISEÑO METODOLÓGICO .....	46
6.1. Metodología propuesta para el diseño del plan estratégico.....	50
7. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	51

7.1. Diagnóstico estratégico .....	51
7.2. Análisis interno .....	66
7.2.1. Análisis de capacidad interna.....	66
7.2.2. Análisis D.A.F.O.....	68
7.2.3. Estrategias Matriz DOFA .....	70
7.3. Análisis externo.....	71
7.3.1. Las 5 fuerzas de Porter.....	71
7.3.2. Perfil de amenazas y oportunidades POAM .....	75
8. PLAN DE INTERVENCIÓN.....	85
8.1. Diseño de Balanced Scorecard (BSC) como apoyo a la medición del plan estratégico del COOPSALINAS. ....	85
8.2. Misión, visión y valores. ....	86
8.3. Mapa estratégico .....	87
8.3.1 Objetivos estratégicos.....	88
8.4. Cuadro de mando integral COOPSALINAS.....	90
8.4.1. Cuadro de mando integral COOPSALINAS. - metas.....	97
8.4.2. Validación y Aprobación .....	101
8.4.3. Cronograma de implementación .....	102
9. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES .....	103
9.1. Recomendaciones.....	103
9.2. Conclusiones .....	105
10. REFERENCIAS.....	108

## Lista de figuras

Figura 1. Árbol del problema.....	14
Figura 2. Componentes del Análisis PESTEL.....	26
Figura 3. Esquema DOFA.....	29
Figura 4. Proceso Administrativo .....	35
Figura 5. Número de asociados de Coopsalinas a 31 de diciembre de 2020 según regiones y su peso relativo .....	41
Figura 6. Servicios prestados COOPSALINAS.....	42
Figura 7. Organigrama de Coopsalinas.....	44
Figura 8. Visión de Coopsalinas .....	45
Figura 9. Definición teórica de variables de análisis organizacional.....	47
Figura 10. Metodología Propuesta.....	50
Figura 11. Ficha técnica de recolección de datos .....	51
Figura 12. Distribución jerárquica de los encuestados .....	52
Figura 13. Perspectiva externa.....	54
Figura 14. Perspectiva competitiva.....	56
Figura 15. Perspectiva de referenciamiento competitivo.....	57
Figura 16. Perspectiva de mercado y cliente .....	59
Figura 17. Perspectiva interna y de gestión .....	60
Figura 18. Perspectiva de responsabilidad social .....	63
Figura 19. Perspectiva financiera.....	64
Figura 20. Ficha técnica proceso de Planeación Estratégica .....	67
Figura 21. Análisis D.A.F.O. ....	69
Figura 22. Estrategias- Matriz DOFA.....	70
Figura 23. Las 5 fuerzas de Porter para el Sector Solidario.....	74
Figura 24. Las 5 fuerzas del Porter para Coopsalinas.....	75
Figura 25. Ficha Técnica POAM.....	76
Figura 26. Impacto del Entorno Político .....	77

Figura 27. Impacto del Entorno Económico .....	78
Figura 28. Impacto del Entorno Social .....	80
Figura 29. Impacto del Entorno Tecnológico .....	81
Figura 30. Impacto de Entorno Ecológico-Medioambiental.....	83
Figura 31. Impacto del Entorno Legal .....	84
Figura 32. Misión, visión y valores de COOPSALINAS .....	86
Figura 33. Técnica encuesta percepción general de los asociados .....	87
Figura 34. Mapa Estratégico COOPSALINAS .....	89
Figura 35. Perspectiva del Asociado.....	90
Figura 36. Perspectiva Financiera.....	91
Figura 37. Perspectiva Procesos Internos .....	92
Figura 38. Perspectiva Aprendizaje y crecimiento .....	94

## Lista de tablas

Tabla 1. Cifras miles de pesos colombianos COOPSALINAS año 2020 y 2019.....	39
Tabla 2. Número de asociados de Coopsalinas a 31 de diciembre de 2020 según regiones y su peso relativo .....	40
Tabla 3. Líneas de crédito otorgados por Cooperativa Multiactiva Coopsalinas durante 2020-2019.....	42
Tabla 4. Niveles de supervisión Superintendencia solidaria año 2020.....	43
Tabla 5. Cálculo del tamaño de la muestra .....	49
Tabla 6. Ponderación respuestas .....	52
Tabla 7. Perspectivas evaluadas.....	53
Tabla 8. Perspectiva externa .....	54
Tabla 9. Perspectiva competitiva .....	55
Tabla 10. Perspectiva de referenciamiento competitivo .....	56
Tabla 11. Perspectiva de mercado y cliente.....	58
Tabla 12. Perspectiva interna y de gestión.....	59
Tabla 13. Perspectiva de capital intelectual y organizacional .....	61
Tabla 14. Perspectiva de responsabilidad social.....	62
Tabla 15. Perspectiva financiera .....	64
Tabla 16. Indicadores Financieros .....	65
Tabla 17. PCI Perfil de capacidad interna .....	67
Tabla 18. POAM perfil de oportunidades y amenazas .....	68
Tabla 19. 5 fuerzas de Porter-Análisis de la Competencia .....	72
Tabla 20. 5 fuerzas-Análisis del Entorno.....	73
Tabla 21. Entorno político .....	76
Tabla 22. Entorno Económico .....	78
Tabla 23. Entorno Social.....	79
Tabla 24. Entorno Tecnológico.....	80

Tabla 25. Entorno Ecológico-Medioambiental.....	82
Tabla 26. Entorno Legal .....	83
Tabla 27. Fórmula para tamaño de la muestra.....	88
Tabla 28. Cuadro de mando integral caracterización de metas(a).....	97
.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 29. Cuadro de mando integral caracterización de metas(b).....	98
Tabla 30. Cuadro de mando integral caracterización de metas(c).....	99
Tabla 31. Cuadro de mando integral caracterización de metas(d).....	100
Tabla 32. Cronograma de implementación.....	102
.....	102

# 1. Introducción

La economía global y la de los países están soportadas por un aparato productivo donde las organizaciones juegan un papel fundamental en la producción, comercialización y prestación de servicios para el crecimiento y desarrollo de una economía cada vez más globalizada e interdependiente, en el ámbito económico, político, cultural, social, tecnológico y medioambiental, caracterizando a la vez sociedades opulentas frente a otras donde prolifera la pobreza, la inequidad y el bajo desarrollo (Sambucetti, 2013).

El modelo capitalista de desarrollo ha logrado la máxima expresión en la globalización gracias a las empresas de capital privado, que adoptan estrategias y modelos de crecimiento y posicionamiento competitivo en un mercado donde lo local, lo internacional y lo global se interrelacionan constituyendo escenarios de grandes desafíos para alcanzar los objetivos corporativos bajo procesos permanentes de modernización e internacionalización de su objeto social (Caro Ramírez, 2013).

Paralelo a la empresa privada, están las organizaciones sin ánimo de lucro, de economía social o solidaria para el caso colombiano, o empresas del sector cooperativo en el ámbito internacional y según la Alianza Cooperativa Internacional ACI, las cooperativas son empresas que se centran en las personas, son propiedad conjunta y están dirigidas de forma democrática por y para sus miembros, de forma que estos puedan satisfacer sus necesidades y aspiraciones socioeconómicas comunes. Dado que son empresas basadas en valores y principios, dan prioridad a la justicia y la igualdad, y permiten a las personas crear empresas sostenibles que generen empleos y prosperidad a largo plazo. Gestionadas por productores, usuarios o trabajadores, las cooperativas se dirigen según la regla de "un miembro, un voto" (ACI, 2020)

Para el caso de Colombia, el sector de la economía solidaria representa cerca del 4% del PIB, representado en cooperativas de ahorro y multiactivas que manejan varias unidades de negocio bajo el modelo solidario. Actualmente la superintendencia de economía solidaria vigila alrededor de 4000 cooperativas, un universo de 10,500 registradas en cámara de comercio, sin embargo, las realmente activas están entre 5000 y 6000. El número de afiliados son 7 millones distribuidos en cooperativas, fondos de empleados y mutuales (SUPERSOLIDARIA, 2020).

Dada su naturaleza, el sector solidario representado en cooperativas multiactivas, fondos de empleados, fondos mutuales entre otros, son organizaciones que si bien actúan en un mercado competitivo, su objeto social y naturaleza organizacional no les ha permitido modernizarse ni crecer bajo un modelo de planeación estratégica inherente a la empresa privada, aunque si bien son sostenibles y brindan beneficios a sus asociados, se mantienen anquilosadas sin perspectivas de crecimiento y posicionamiento competitivo en el mercado (Medina, 2018).

Las causas de tal situación obedecen a un modelo de gestión gerencial que no tiene en cuenta los cambios del entorno, que no ajustan su dirección estratégica basada en la innovación, en el conocimiento de modelos de planificación estratégica que conjuguen permanentemente el diagnóstico interno de sus fortalezas y debilidades, frente a los desafíos en términos de oportunidades y amenazas del entorno del mercado, por tanto no saben aprovechar el potencial de sus recursos físicos, financieros y humanos hacia la canalización de esfuerzos que les brinde mayor sostenibilidad, crecimiento, competitividad no sólo en el sector solidario, sino también en su interacción permanente con otros sectores de la economía de mercado (Salazar, 2005).

Una de las herramientas esenciales de la gestión institucional es la planeación estratégica, puesto que permite orientar las acciones, tanto de la entidad como de las que se vinculan a ella, hacia el logro de los objetivos y el alcance de metas.

**Figura 1. Árbol del problema**



*Nota.* Representación de las causas y efectos del problema de investigación Elaboración propia

Las anteriores consideraciones son extensivas para este caso particular como se puede apreciar en la Figura 1, la Cooperativa Multiactiva Coopsalinas que agrupa afiliados principalmente del sector minero de varias ciudades de Colombia, que si bien es una entidad con una trayectoria amplia en el sector, y más de 1000 asociados, a la fecha no cuenta con un plan estratégico que le permita sortear los grandes desafíos del sector solidario y buscar la modernización organizacional mediante la implementación de planes, programas y acciones en cumplimiento de sus objetivos según su naturaleza social, pero con criterio de desempeño inherente a la alta gerencia.

Lo anterior, representa el marco entorno a las necesidades de plantear la siguiente pregunta de investigación para la búsqueda de solución a la situación actual del objeto de estudio de caso poco frecuente en el ámbito de la economía solidaria.

### **1.1. Pregunta problema de investigación:**

¿Cómo diseñar un plan estratégico, a partir de un diagnóstico organizacional para la Cooperativa Multiactiva Coopsalinas?

### **1.2. Preguntas sistematización del problema**

¿Cómo realizar un diagnóstico del macroentorno del sector de la economía solidaria, para identificar las fuerzas del mercado más relevantes que tienen incidencia en las amenazas y oportunidades para la Cooperativa Multiactiva Coopsalinas?

¿Cómo analizar el entorno interno de la Cooperativa Multiactiva Coopsalinas mediante un modelo de diagnóstico organizacional para identificar las fortalezas y debilidades de la entidad?

¿Cómo plantear indicadores útiles para la toma de decisiones orientados a la sostenibilidad y crecimiento competitivo de la cooperativa?

## 2. Objetivos

### 2.1. Objetivo general

Diseñar un plan estratégico, a partir de un diagnóstico organizacional para la Cooperativa Multiactiva Coopsalinas.

### 2.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico del macroentorno del sector de la economía solidaria para identificar las fuerzas del mercado más relevantes, que tienen incidencia en las amenazas y oportunidades para la Cooperativa Multiactiva Coopsalinas.
- Analizar el entorno interno de la Cooperativa Multiactiva Coopsalinas mediante un modelo de diagnóstico organizacional donde se identifiquen las fortalezas y debilidades de la entidad.
- Plantear indicadores útiles para la toma de decisiones y orientados a la sostenibilidad y el crecimiento competitivo de la entidad.
- Proponer a la Cooperativa Multiactiva Coopsalinas el plan estratégico desarrollado en este trabajo.

### 3. Justificación

Teniendo en cuenta el planteamiento del problema esta investigación se enmarca en el campo de emprendimiento y gerencia, dedicado a fortalecer los programas académicos de la facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas, desarrollando modelos de gerencia impulsando la creación de nuevas empresas y valor agregado. Delimitando el problema de investigación, se seleccionó el grupo de gerencia en las grandes, pequeñas y medianas empresas – G3Pymes de la Universidad EAN con la línea de investigación modernización de las organizaciones, dado que el objetivo de esta categorización es similar a los objetivos del trabajo a realizar ya que se quiere preparar un plan estratégico para la entidad haciendo uso de las herramientas gerenciales ("Universidad EAN," 2020)

En una economía globalizada como la actual, y dado el incremento de la informalidad, el gran desarrollo de las Pymes en la economía nacional se hace imperante la búsqueda de nuevas estrategias de financiación, es precisamente en este escenario donde el sector solidario se considera como una fuente de apalancamiento de fácil alcance para sus asociados con tasas competitivas en el mercado.

Se requiere entonces, apoyar a estas entidades en definir con claridad, su futuro deseado y probable, brindando herramientas que le permitan adaptarse a los cambios en el sector, el mercado y la sociedad moderna permitiendo su sostenibilidad a lo largo del tiempo.

El plan estratégico es un instrumento que permite establecer los enfoques, objetivos proyectados, mecanismos e indicadores que inciden en los procesos y responsables de su gestión; definir la ruta organizacional a seguir para el logro de los lineamientos estratégicos sociales y empresariales, buscando el logro del beneficio social a mediano y largo plazo para los asociados. Durante el análisis preliminar de la entidad se observa que sus finanzas son sólidas y han permitido el crecimiento y la sostenibilidad de la cooperativa. El principal interés de la entidad en este momento se enfoca hacia el desarrollo de la planeación estratégica.

La cooperativa se verá beneficiada en diferentes aspectos como:

- Mejoramiento en la planeación, dirección y control de los recursos dentro de la entidad.

- Mayor coordinación de las diferentes áreas de la cooperativa.
- Fortalecimiento de los procesos de atención y servicios al asociado.
- Seguimiento a los planes y proyectos de la cooperativa en el largo plazo.

## 4. Marco de referencia

### 4.1. Antecedentes

En este punto, se presentan los principales referentes nacionales e internacionales relacionados con la planeación estratégica para las empresas privadas, pero también algunas investigaciones relacionadas con casos de cooperativas y organizaciones solidarias, los cuales serán el marco que oriente esta investigación a la luz de los avances existentes en el campo de la gestión y modernización de las empresas, principalmente de las PYMES como sector representativo no solo en Colombia sino en muchos países desarrollados y emergentes.

En este orden de ideas, se encuentra la investigación realizada por (Vyas & Jain, 2020), enfocada en la Priorización de los determinantes del desempeño financiero en las PYME indias, cuyo propósito tiene como objetivo cuantificar y priorizar los determinantes del desempeño financiero (PF) en las pequeñas y medianas empresas (PYME) indias. Se utilizó el proceso de jerarquía analítica, una herramienta de toma de decisiones con criterios múltiples. Se permitió a los expertos expresar la opinión respecto a la importancia relativa de cada factor y subfactores haciendo comparaciones por pares a través de un cuestionario estructurado basado en una escala de nueve puntos. Los resultados encontrados muestran que la orientación al mercado se persiguió como el determinante del desempeño financiero más importante seguido de la orientación empresarial y la responsabilidad social corporativa.

Otro de los estudios considerados es el de (Ojha et al., 2020) que desarrolla la planificación estratégica dinámica y desempeño competitivo de la empresa como una conceptualización y una prueba empírica. Esta investigación utiliza las capacidades dinámicas y

el marco de planificación flexible, proponiendo una escala de planificación estratégica dinámica (DSP). En este estudio se prueba la validez nomológica de la planificación estratégica dinámica utilizando capacidades operativas (OC) como mediador. Mediante una encuesta de 267 PYME con sede en los EE. UU., evalúa el efecto de mediación de las capacidades operativas (inmunidad ante desastres, innovación, calidad del producto, confiabilidad de entrega, flexibilidad de procesos y liderazgo de costos) entre la escala de planificación estratégica dinámica (claridad de visión, comprensión de capacidades centrales, selección estratégica objetivos, responsabilidad compartida y acción) y desempeño financiero.

En este contexto, también se encontró la investigación realizada por (Casas et al., 2020) basado en el modelo de planificación estratégica para mejorar la competitividad de las PYME de la industria de servicios utilizando el cuadro de mando integral. La investigación sostiene que hoy en día, la implementación de la planificación estratégica en las pequeñas y medianas empresas (PYME) es una variante que ayuda a las organizaciones a adquirir y construir conocimiento, ya que genera que la empresa logre comprender y gestionar los procesos principales en un contexto dado y facilita la toma de decisiones para el logro de resultados concretos derivados del cuadro de Mando Integral en sus diferentes perspectivas. Esta investigación se centra en el desarrollo de un modelo de planificación estratégica basado en el cuadro de mando integral (BSC) para ayudar a las PYME a generar y ejecutar estrategias considerando su nivel de desarrollo en cuanto a procesos y necesidades. Los resultados esperados son: el aumento en la rentabilidad, la mejora en la calidad del servicio, el aumento en el volumen de ventas y la reducción de los sobrecostos encontrados antes de la implementación del modelo propuesto.

Continuando con el estado del arte e investigaciones relacionadas con el problema propuesto, también es de resaltar la investigación de (Bautista et al., 2020) denominada como Modelo de planificación estratégica para aumentar la rentabilidad de una PYME de outsourcing de recursos humanos a través de la transformación digital. Esta investigación sostiene que el mercado de outsourcing de Recursos Humanos (RRHH) en Perú está creciendo; sin embargo, está dominado por grandes empresas en esta área, lo que impide el desarrollo de nuevas organizaciones o pequeñas y medianas empresas (PYME). Estos últimos, a pesar de proporcionar los mismos servicios, no alcanzan el volumen de ventas esperado, por lo que reportan una baja

rentabilidad. Este artículo analiza los diferentes factores que impiden el crecimiento de las PYME a través de un diagrama de espina de pescado (Ishikawa) y la evaluación de los indicadores iniciales, también propone un modelo que se basa en los tres pilares de la transformación digital y la importancia de su alineación en su implementación. Los resultados de la investigación denotan un aumento en la rentabilidad y la capacidad de la empresa.

El siguiente referente es el artículo de (Williams et al., 2019) Prácticas y desempeño de gestión estratégica de pequeñas empresas que es un enfoque configuracional. Los autores sostienen que las pequeñas empresas contribuyen a la sociedad en muchos frentes: creación de empleo, ingresos fiscales, productos y servicios funcionales, donaciones de caridad, desarrollos tecnológicos y contribuciones sociales a las comunidades.

Dadas estas contribuciones y los recursos limitados de las pequeñas empresas, es importante comprender qué prácticas de gestión estratégica (SMP, por sus siglas en inglés) – actividades comprometidas para desarrollar e implementar la estrategia– impactan positivamente en el desempeño de las pequeñas empresas. Los líderes de pequeñas empresas pueden aplicar varias combinaciones de SMP para lograr objetivos de desempeño. A partir de una muestra de compañías de impresión de EE. UU., se identifican cuatro configuraciones diferentes de SMP relacionadas con un mayor rendimiento de las pequeñas empresas.

Otro de los estudios que complementan el estado del arte de esta propuesta de investigación es el artículo de (Shah et al., 2019), cuyos autores se enfocan, esencialmente en promover el desempeño estratégico a través de la orientación y la renovación estratégica: un modelo de mediación moderado. El propósito de esta investigación es explorar las formas en que la orientación estratégica (SO) y la renovación estratégica (SR) podrían crear la posibilidad de mejorar el desempeño estratégico (SP). Además, al usar el modelo de mediación moderada, los autores también investigaron el papel moderador de la ambidestreza organizacional (OA). Los resultados de este estudio transversal se basan en una encuesta realizada a 1.430 propietarios / gerentes de PYME.

Para analizar la relación entre variables, este estudio utilizó un enfoque descriptivo, de correlación y de regresión múltiple jerárquica. Los resultados revelaron que SO afecta positivamente a SR y SP en PYMES.

Siguiendo en la misma línea, se encontró la investigación de (Rizan et al., 2019), los autores analizan la influencia de la planeación estratégica en la capacidad de innovación organizacional de las empresas de base tecnológica en el desempeño de las PYMES. La investigación es importante debido al número limitado de estudios que han analizado estas tres variables simultáneamente y las han visto desde una PYME de base tecnológica perspectiva. En el estudio, se encuesta a 120 dueños de negocios de firmas de aplicaciones. Se utiliza la técnica de muestreo intencional, con el empleo de una serie de criterios. Los datos de la encuesta se analizan utilizando el modelado de Mínimo Cuadrado Parcial (PLS). Este método se usa porque tiene ventajas en el análisis de datos de muestras pequeñas y se puede usar para la investigación con modelos reflexivos y formativos. Los resultados del estudio indican que la orientación, la planificación estratégica y la capacidad de innovación organizacional tienen impactos positivos y significativos en el desempeño de la empresa.

Otro de los referentes a nivel internacional lo constituye el artículo de (Popa et al., 2019), sobre Estrategia: un gran desafío para una pequeña empresa. Evidencias del SMES rumano del noreste, el objetivo de este artículo es dar forma a una imagen general de las particularidades del ejercicio de la función de planificación dentro de las PYME rumanas del noreste. Basado en el análisis de las publicaciones especializadas, así como de las investigaciones preliminares, se formulan cinco hipótesis de investigación, una de las cuales fue completamente confirmada. Las PYME de la región nororiental de Rumanía llevan a cabo actividades de planificación estratégica, materializadas por estrategias. La planificación estratégica, las actividades materializadas en la elaboración de políticas, estrategias y tácticas, no se materializan igualmente a través de documentos escritos. La investigación realizada y presentada en este artículo confirma una serie de investigaciones realizadas previamente a nivel nacional para la región noroeste de Rumanía. Los resultados obtenidos tienen implicaciones teóricas al reconsiderar el papel de planeación estratégica para las pequeñas y medianas empresas en el cambio de paradigma, de planificación reactiva a corto o mediano plazo a una etapa futura representado por el direccionamiento estratégico.

A continuación, se referencia otra serie de investigaciones que serán el marco para profundizar los enfoques, alcances y hallazgos relacionados con la planeación estratégica a nivel de las PYMES en el contexto internacional sin dejar de lado el objetivo principal de cómo

incorporar las metodologías, modelos y procesos a las organizaciones cooperativas o del sector solidario como se denominan en Colombia. Las investigaciones que serán analizadas en el desarrollo de la investigación son las siguientes: Factores críticos de las fases de planificación de sistemas de información estratégica en SMES de (Kamariotou & Kitsios, 2019a), Planificación estratégica y éxito de los sistemas de información: evaluación en PYME griegas; de (Kamariotou & Kitsios, 2019b); ¿Por qué y cómo implementar la gestión estratégica de competencias en las pymes manufactureras?, de (Horvat et al., 2019); De aquellos que planean: un meta análisis de la relación entre el capital humano y la planificación empresarial de (Brinckmann et al., 2019); El uso de herramientas y marcos estratégicos por parte de las PYMES en el proceso de formación de estrategias de (Bellamy et al., 2019).

En cuanto a trabajos de investigación y artículos relacionados con el sector cooperativo podemos traer como referentes a los siguientes trabajos y autores: Diseño de la planeación estratégica de la Cooperativa Multiactiva de Bienestar Social “Coobsocial” de (Pico Polo, 2018); Propuesta de fases para la planeación estratégica en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Yáñez (2015). Planeación estratégica para cooperativas de ahorro y crédito de (de Caballero et al., 2015); Administración estratégica y gobernabilidad en las cooperativas de ahorro y crédito del cantón Portoviejo de Carreño (2014); Propuesta de un plan estratégico para mejorar la competitividad de la cooperativa agraria cafetalera Casil Ltda., San Ignacio-Cajamarca 2014 de Carreño (2014).

La elección y el uso de herramientas y técnicas de planificación estratégica en las PYME turcas según las actitudes de los ejecutivos de (Kalkan & Bozkurt, 2013); el efecto de la orientación al mercado como mediador de las prácticas de planificación estratégica y la relación de rendimiento: evidencia de las PYME malasias de (Idar et al., 2012); El impacto de las actividades de planificación estratégica en las PYME de Transilvania: una investigación empírica de (Gică & Negrusa, 2011); Planificación estratégica en pequeñas y medianas empresas en el sector turístico en Kosovo de (Gică & Negrusa, 2011) y finalmente el artículo: Un conjunto de herramientas basado en capacidades para la planificación estratégica de sistemas de información en PYME de (Duhan, 2007).

## 4.2. Gestión Empresarial

La gestión empresarial hace referencia a las diferentes acciones relacionadas con la coordinación y organización de las actividades empresariales, tales como la producción, distribución, comercialización o mercadeo de bienes y servicios, involucrando procesos de innovación y comercialización. La gestión empresarial está representada por la gerencia la cual se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos del negocio para que puedan cumplir con los objetivos corporativos (Guillén, 2013a)

La alta dirección en una empresa tiene la responsabilidad y el poder de supervisar y tomar decisiones. El tamaño de la administración puede ser desde una sola persona en una organización hasta varios gerentes en compañías que están en diferentes países. En organizaciones más grandes, la política es definida por la junta directiva y luego llevada a cabo por el CEO o director ejecutivo (Guillén, 2013a).

El objetivo de la gestión es lograr que las personas se unan para lograr los mismos objetivos y metas deseadas mediante el uso de los recursos disponibles de manera efectiva y eficiente.

Las funciones de gestión incluyen lo siguiente:

- Organización
- Dirección y liderazgo
- Planificación
- Dotación de personal
- Control de la organización

También abarcan las actividades gerenciales relacionadas con el despliegue de recursos financieros, recursos naturales, recursos humanos y recursos tecnológicos. La gestión es necesaria para facilitar un esfuerzo conjunto hacia el logro de los objetivos de la empresa (Guillén, 2013a).

### *Sistema de Gestión Empresarial*

El Sistema de Gestión Empresarial, es un conjunto de herramientas que se utiliza para la implementación táctica y la planificación estratégica de prácticas, procesos, políticas, pautas y procedimientos para usar en el despliegue, ejecución y desarrollo de estrategias y planes de negocios, así como cualquier otro asociado a las actividades de gestión. Proporciona una base para las decisiones comerciales tácticas y estratégicas cuando se trata de procesos, tareas, actividades y procedimientos actuales con el objetivo de cumplir todos los objetivos que tiene una organización y satisfacer las expectativas y necesidades del cliente (Guillén, 2013b).

El objetivo principal del Sistema de Gestión Empresarial es brindar a la administración las herramientas para monitorear, planificar y controlar sus actividades y medir el desempeño de un negocio. También tienen como objetivo poner en práctica procesos de mejora continua en la empresa. Este sistema encuentra los principios de la existencia de la organización y está estrechamente relacionado con los criterios de éxito empresarial. Es una jerarquía de niveles múltiples de diferentes soluciones comerciales que muestran cómo una organización orientada a las ganancias realizará diferentes funciones, como marketing, ventas, personal y compras para completar una tarea con éxito.

### *Estilos de gestión*

Existen varios tipos de gestión que son comunes, incluidos los democráticos, autocráticos, paternalistas y laissez-faire. El estilo de gestión democrático se utiliza cuando los empleados pueden dar su opinión o comentarios sobre las decisiones comerciales. La gestión autocrática permite que el propietario del negocio sea el responsable de tomar todas las decisiones y liderar a la empresa a través del entorno empresarial. Cuando se crea el mejor ambiente de trabajo posible para cada empleado, se conoce como gestión paternalista. Laissez-faire tiene la mayor autonomía de los empleados y permite que las decisiones se tomen con poca o ninguna supervisión del propietario del negocio. La gestión tradicional es una jerarquía de empleados, con gestión de nivel bajo, medio y superior. El gerente crea expectativas para los objetivos que los empleados deben cumplir en concordancia con el direccionamiento estratégico de la organización (Di Máximo Antonucci, 2018)

### 4.3. Planeación Estratégica

La planificación estratégica es el proceso de documentar y establecer una dirección de una organización, evaluando dónde está y hacia dónde quiere llegar en un futuro prospectivo, por lo tanto, un plan estratégico permite cumplir competitivamente en el mercado con el direccionamiento estratégico representado en su misión, visión principios y valores, así como sus objetivos a largo plazo y los planes de acción que utilizará para alcanzarlos. Un plan estratégico puede desempeñar un papel fundamental en el crecimiento y el éxito empresarial porque indica la ruta más acertada a clientes internos y externos a la empresa, la manera de responder a las oportunidades y desafíos de un mercado competitivo y globalizado.

La Planeación Estratégica es “el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una empresa para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas; desarrollando planes detallados con el fin de ponerlos en práctica, lograr los propósitos” (Bianchi & Mesa, 2020) y proporcionar los resultados que satisfacen las expectativas de los clientes que se atiendan.

Según Reyes (2012), el Proceso Global de Planeación Estratégica, se desarrolla en 4 fases:

*1a. Fase:* Análisis de la situación organizacional, el cual brinda los elementos para identificar las fuerzas y debilidades de la empresa.

*2a. Fase:* Análisis de la situación externa de la organización, el cual arroja como resultado la identificación de oportunidades y amenazas del entorno.

*3a. Fase:* Las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas determinadas se evalúan con el fin de identificar los principales problemas y las alternativas que pueden considerarse para resolverlas; las cuales serán parte integrante del Plan Estratégico Maestro.

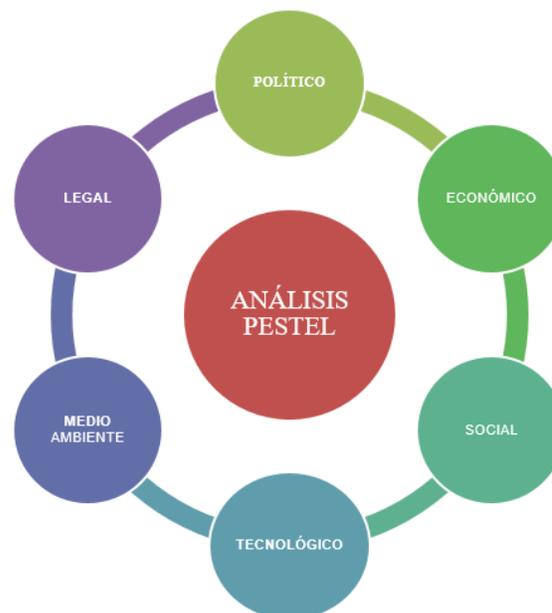
*4a. Fase:* La derivación del Plan Estratégico se lleva a cabo en esta fase en donde cada una de las áreas organizacionales de la empresa, contará con un sistema que le brinde un

Plan funcional y la forma más eficaz de lograr los resultados que se ha planteado (Reyes, 2012, pp. 12-13)

#### 4.4. Análisis de diagnóstico organizacional PESTEL

El análisis PESTEL (Figura 2), es una herramienta utilizada para evaluar el ambiente externo o entorno que rodea a una organización. Un análisis PESTEL es un marco o herramienta utilizada para analizar y monitorear los factores macroambientales que pueden tener un profundo impacto en el desempeño de una organización. Esta herramienta es especialmente útil cuando se inicia un nuevo negocio o se ingresa a un mercado extranjero. A menudo se usa en colaboración con otras herramientas analíticas de negocios, como el análisis DAFO y las cinco fuerzas de Porter para dar una comprensión clara de una situación y factores internos y externos relacionados. PESTEL es un acrónimo que significa factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales (Reyes, 2012).

**Figura 2. Componentes del Análisis PESTEL**



*Nota.* Componentes del análisis PESTEL para un proceso de diagnóstico organizacional. Tomado de (50Minutos.es, 2016)

*Factores políticos.* Estos factores tienen que ver con cómo y en qué medida un gobierno interviene en la economía o en una determinada industria. Básicamente, todas las influencias que tiene un gobierno en su negocio podrían clasificarse aquí. Esto puede incluir política gubernamental, estabilidad política o inestabilidad, corrupción, política de comercio exterior, política fiscal, legislación laboral, legislación ambiental y restricciones comerciales. Además, el gobierno puede tener un profundo impacto en el sistema educativo, la infraestructura y las regulaciones sanitarias de una nación. Todos estos son factores que deben tenerse en cuenta al evaluar el atractivo de un mercado potencial (Pedros & Gutiérrez, 2012).

*Factores económicos.* Los factores económicos son determinantes del desempeño de una economía, tales como: el crecimiento económico, tasas de cambio, tasas de inflación, tasas de interés, ingresos disponibles de los consumidores y tasas de desempleo. Estos factores pueden tener un impacto directo o indirecto a largo plazo en una empresa, por cuanto afecta el poder adquisitivo de los consumidores y posiblemente podría cambiar los modelos de demanda/oferta en la economía. En consecuencia, también afecta la forma en que las empresas valoran sus productos y servicios (Pedros & Gutiérrez, 2012).

*Factores sociales.* Esta dimensión del entorno general representa las características demográficas, normas, costumbres y valores de la población dentro de la cual opera la organización. Esto incluye tendencias de la población, como la tasa de crecimiento de la población, la distribución por edad, la distribución del ingreso, las actitudes profesionales, el énfasis en la seguridad, la conciencia de la salud, las actitudes de estilo de vida y las barreras culturales. Estos factores son especialmente importantes para los especialistas en marketing cuando se dirigen a ciertos clientes. Además, también se refiere a la fuerza laboral local y su disposición a trabajar bajo ciertas condiciones (Pedros & Gutiérrez, 2012).

*Factores tecnológicos.* Estos factores pertenecen a las innovaciones tecnológicas que pueden afectar las operaciones de la industria y el mercado de manera favorable o desfavorable. Esto se refiere a los incentivos tecnológicos, el nivel de innovación, la automatización, la actividad de investigación y desarrollo (I + D), el cambio tecnológico y la cantidad de conocimiento tecnológico que posee un mercado. Estos factores pueden influir en las decisiones

de ingresar o no a ciertas industrias, lanzar o no lanzar ciertos productos o externalizar actividades de producción en el extranjero. Al saber lo que está sucediendo con respecto a la tecnología, puede evitar que su empresa gaste mucho dinero en el desarrollo de una tecnología que se volvería obsoleta muy pronto debido a cambios tecnológicos disruptivos en otros lugares (Pedros & Gutiérrez, 2012).

*Factores medioambientales.* Se han vuelto importantes debido a la creciente escasez de materias primas, contaminación, efector de huella de carbono en la economía de los países. Estos factores incluyen aspectos ecológicos y ambientales que pueden afectar especialmente a industrias como el turismo, la agricultura, la agricultura y los seguros. Además, la creciente conciencia de los posibles impactos del cambio climático está afectando la forma en que operan las empresas y los productos que ofrecen. Esto ha llevado a muchas empresas a involucrarse cada vez más en prácticas como la responsabilidad social corporativa (RSC) y la sostenibilidad (Pedros & Gutiérrez, 2012).

*Factores legales.* Aunque estos factores pueden tener cierta superposición con los factores políticos, incluyen leyes más específicas de discriminación, antimonopolio, de empleo, de protección del consumidor, de derechos de autor y patentes, de salud y seguridad entre otras. Está claro que las empresas necesitan saber qué es y qué no es legal para comerciar con éxito y de forma ética. Si una organización comercia a nivel mundial, esto se vuelve especialmente complicado ya que, cada país tiene su propio conjunto de reglas y regulaciones. Además, desea estar al tanto de cualquier cambio potencial en la legislación y el impacto que pueda tener en su negocio en el futuro. Se recomienda tener un asesor legal o un abogado que lo ayude con este tipo de cosas (Pedros & Gutiérrez, 2012).

## **4.5. El análisis FODA**

Un análisis FODA, es una herramienta de diagnóstico organizacional para establecer estrategias considerando el entorno, pero también el ambiente interno a la organización.

FODA significa Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Las fortalezas y debilidades son internas a una empresa, situaciones en las que se tiene cierto control y que puede cambiar, como, por ejemplo, personas que integran el equipo de trabajo, patentes y propiedad intelectual, ubicación, entre otros, tal como se muestra en la Figura 3.

Las oportunidades y las amenazas son externas: situaciones que suceden fuera de la empresa, en el mercado local, nacional o internacional. Se pueden aprovechar las oportunidades y protegerse contra las amenazas, pero no se puede cambiarlas dado que no son controlables por la organización, tales como los competidores, precios de materias primas y tendencias de compra de clientes, precio del petróleo, importaciones, entre otras variables (Trujillo, 2007).

**Figura 3. Esquema DOFA**



*Nota.* Componentes internos y externos del FODA Tomado de (Trujillo, 2007)

*La operatividad funcional.* La matriz, debilidades-amenazas-fortalezas-oportunidades (DOFA), es una herramienta que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de

debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de fuerzas, amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. La clave de su construcción está en la capacidad de observar los factores internos y externos a partir de juicios sólidos y pensamiento estratégico y sistémico (Trujillo, 2007).

Las estrategias DO. Se formulan para superar las debilidades internas a partir de las oportunidades externas. Pueden existir oportunidades externas críticas, pero una organización tiene debilidades internas que le impiden aprovechar dichas oportunidades.

Las estrategias FA. Reconociendo las fortalezas de la empresa para poder evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

Las estrategias FO. Aprovechando las fortalezas internas de la empresa para sacar ventaja de las oportunidades externas. Las personas de las organizaciones buscan una posición donde puedan usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO.

Las estrategias DA. Son tácticas de conservación que aspiran disminuir las debilidades internas e impedir las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas estará en una situación de alerta por supervivencia (Trujillo, 2007).

## **4.6. Las cinco fuerzas de Porter**

Las cinco fuerzas de Porter son una herramienta para comprender las fuerzas competitivas de una organización orientada a maximizar la rentabilidad potencial de las diversas estrategias corporativas o empresariales.

La herramienta fue creada por el profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, Michael Porter, para analizar el atractivo y la probable rentabilidad de una industria. Desde su publicación en 1979, se ha convertido en una de las herramientas de estrategia empresarial más populares y de mayor prestigio.

Porter reconoció que las organizaciones probablemente vigilan de cerca a sus rivales, pero los alentó a mirar más allá de las acciones de sus competidores y examinar qué otros factores podrían afectar el entorno empresarial. Identificó cinco fuerzas que conforman el entorno competitivo y que pueden erosionar su rentabilidad. Estos son:

*1. Rivalidad competitiva.* Esto analiza el número y la fuerza de sus competidores. ¿Cuántos rivales tienes? ¿Quiénes son y cómo se compara la calidad de sus productos y servicios con la suya?

Donde la rivalidad es intensa, las empresas pueden atraer clientes con recortes agresivos de precios y campañas de marketing de alto impacto. Además, en los mercados con muchos rivales, sus proveedores y compradores pueden ir a otro lado si sienten que no están recibiendo un buen trato de su parte.

Por otro lado, donde la rivalidad competitiva es mínima y nadie más está haciendo lo que haces, entonces probablemente tendrás una fuerza tremenda y ganancias saludables.

*2. Poder del proveedor.* Está determinado por lo fácil que es para sus proveedores aumentar sus precios. ¿Cuántos proveedores potenciales tienes? ¿Qué tan único es el producto o servicio que brindan y qué tan costoso sería cambiar de un proveedor a otro?

Cuanto más tenga que elegir, más fácil será cambiar a una alternativa más barata. Pero cuantos menos proveedores hay, y cuanto más necesite su ayuda, más fuerte será su posición y su capacidad de cobrarle más. Eso puede afectar sus ganancias (Porter, 2017).

*3. Poder del comprador.* Aquí, usted se pregunta qué tan fácil es para los compradores bajar sus precios. ¿Cuántos compradores hay y qué tan grandes son sus pedidos? ¿Cuánto les

costaría cambiar sus productos y servicios a los de un rival? ¿Son sus compradores lo suficientemente fuertes como para dictarle los términos?

Cuando trata solo con unos pocos clientes inteligentes, tienen más poder, pero su poder aumentará si tiene muchos clientes (Porter, 2017).

*4.Amenaza de sustitución.* Esto se refiere a la probabilidad de que sus clientes encuentren una forma diferente de hacer lo que usted hace. Por ejemplo, si suministra un producto de software único que automatiza un proceso importante, las personas pueden sustituirlo haciendo el proceso manualmente o subcontratándolo. Una sustitución que sea fácil y barata de hacer puede debilitar su posición y amenazar su rentabilidad (Porter, 2017).

*5.Amenaza de nueva entrada.* Su posición puede verse afectada por la capacidad de las personas para ingresar a su mercado. Entonces, piense en la facilidad con que esto podría hacerse. ¿Qué tan fácil es establecerse en su industria o mercado? ¿Cuánto costaría y qué tan estrictamente está regulado su sector?

Si se necesita poco dinero y esfuerzo para ingresar a su mercado y competir de manera efectiva, o si tiene poca protección para sus tecnologías clave, entonces los rivales pueden ingresar rápidamente a su mercado y debilitar su posición. Si tiene barreras de entrada fuertes y duraderas, puede conservar una posición favorable y aprovecharla de manera justa (Porter, 2017).

## **4.7. El cuadro de mando integral o Balanced Scorecard (BSC)**

El cuadro de mando integral o Balanced Scorecard (BSC) es un sistema de planificación y gestión estratégica que las organizaciones utilizan para:

- Comunicar lo que están tratando de lograr.
- Alinear el trabajo diario que todos hacen con la estrategia.
- Priorizar proyectos, productos y servicios.
- Medir y monitorear el progreso hacia objetivos estratégicos (García, 2013)

El nombre "cuadro de mando integral" proviene de necesidad de implementar medidas estratégicas junto con las medidas financieras tradicionales para obtener una visión más "equilibrada" del desempeño. El concepto de cuadro de mando integral ha evolucionado más allá del simple uso de perspectivas y ahora es un sistema holístico para gestionar las estrategias corporativas. Un beneficio clave de usar un marco disciplinado es que brinda a las organizaciones una forma de "conectar las acciones" entre los diversos componentes de la planificación y gestión estratégica. Esto significa que debe existir una conexión visible entre los proyectos y programas en los que las personas están trabajando para evaluar las medidas que se utilizan a través de indicadores de seguimiento del desempeño o Key Performance Indicator (KPI) en el cumplimiento de los objetivos estratégicos que la organización ha planificado de acuerdo con su misión, visión y estrategia frente al entorno cambiante del mercado (Baraybar, 2011).

El BSC sugiere que se examine una organización desde cuatro perspectivas diferentes para ayudar a desarrollar objetivos, medidas (KPI), metas e iniciativas relacionadas con esos puntos de vista.

- Financiero (o Administración): observa el desempeño financiero de una organización y el uso de recursos financieros
- Cliente/parte interesada: observa el desempeño organizacional desde la perspectiva del cliente o partes interesadas clave para las cuales la organización está diseñada
- Proceso interno: visualiza la calidad y la eficiencia del desempeño de una organización relacionada con el producto, los servicios u otros procesos comerciales clave
- Capacidad organizativa (o Aprendizaje y crecimiento): visualiza el capital humano, la infraestructura, la tecnología, la cultura y otras capacidades que son clave para un rendimiento innovador (Pedros & Gutiérrez, 2012)

Los conceptos que involucra el BSC son:

*Objetivos estratégicos.* Los objetivos estratégicos son las acciones que debemos implementar en nuestras actividades diarias para ver una mejora en nuestras estrategias. Desglosan conceptos abstractos como misión y visión en pasos accionables (Baraybar, 2011).

*Mapa estratégico.* Es uno de los elementos más poderosos en la metodología BSC es el uso del mapeo de estrategias para visualizar y comunicar cómo la organización crea valor. Un mapa estratégico es un gráfico simple que muestra una conexión lógica de causa y efecto entre objetivos estratégicos (Baraybar, 2011).

*Los indicadores de desempeño (KPI).* Para cada objetivo en el mapa estratégico, al menos una medida o indicador clave de desempeño (KPI) que se identificará y rastreará con el tiempo. Los KPI indican progreso hacia un resultado deseable. Los KPI estratégicos monitorean la implementación y la efectividad de las estrategias de una organización, determinan la brecha entre el desempeño real y el objetivo y determinan la efectividad de la organización y la eficiencia operativa (Kaplan & Norton, 2013)

*Las iniciativas estratégicas.* Estás son proyectos (nuevos o existentes) que están diseñados para ayudar a la organización en alcanzar los objetivos estratégicos y tener un impacto significativo en toda la organización. Se administran formalmente como cualquier otro proyecto, lo que significa que se definen explícitamente en términos de propietario, cronograma, recursos necesarios, pasos de acción, progreso y resultados esperados. Algunas iniciativas estratégicas son a corto plazo (su implementación lleva solo unos días), mientras que otras pueden llevar años implementarlas por completo (Baraybar, 2011).

*El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI)* complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización. El Cuadro de Mando Integral (CMI) enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos. Para ello, la perspectiva que aportan Kaplan y Norton visualiza a la organización desde cuatro perspectivas: financiera, cliente,

procesos operativos internos y aprendizaje y crecimiento (Kaplan & Norton, 2014).

## 4.8. El Proceso Administrativo

Como se puede ver en la Figura 4, el proceso administrativo de una organización está conformado por la planeación, la organización, la dirección y el control (Gestiopolis, 2019). A continuación, se realiza una síntesis de cada uno de ellos.

**Figura 4. Proceso Administrativo**



*Nota.* Componentes del proceso administrativo organizacional. Tomado de (González, 2015)

### 1. Planeación

La planeación parte integral del proceso administrativo está orientada al futuro y determina el direccionamiento estratégico de una organización. Es una forma racional y sistemática de tomar decisiones hoy que afectarán el futuro de la empresa. Es una especie de previsión organizada y una retrospectiva correctiva. Implica predecir el futuro, así como intentar controlar los eventos. Implica la capacidad de prever los efectos de las acciones actuales a largo plazo en el futuro (González, 2015).

Una planeación eficaz incorpora el efecto de factores tanto externos como internos. Los factores externos son la escasez de recursos, tanto de capital como material, tendencia económica general en lo que respecta a las tasas de interés y la inflación, avances tecnológicos dinámicos, mayor regulación gubernamental con respecto a los intereses de la comunidad, entornos políticos internacionales inestables, etc.

Los factores internos que afectan la planificación son oportunidades limitadas de crecimiento debido a la saturación que requiere diversificación, patrones cambiantes de la fuerza laboral, estructuras organizacionales más complejas, descentralización, etc. (Robbins & DeCenzo, 2009)

## 2. Organización

La organización está relacionada con la definición de una estructura formal de autoridad y mando, donde haya un flujo de autoridad a través de la cual las subdivisiones de trabajo se definen, organizan y coordinan de modo que cada parte se relacione bajo una estructura de manera relacional y coherente para lograr los objetivos organizacionales y de planificación.

Así, la función de organización implica la determinación de las actividades que se deben realizar para alcanzar las metas de la empresa, las cuales se asignan al personal adecuado y delegando la autoridad necesaria para realizarlas de manera coordinada y cohesionada.

De lo anterior, se deduce que la función de organización se ocupa de:

- Identificar las tareas que se deben realizar y agruparlas cuando sea necesario.
- Asignar estas tareas al personal definiendo su autoridad y responsabilidad.
- Delegar esta autoridad a los empleados.
- Establecer una relación entre autoridad y responsabilidad coordinando estas actividades.

(Robbins & DeCenzo, 2009)

### 3. Dirección

La función de dirección en una organización se ocupa del liderazgo, la comunicación, la motivación y la supervisión para que los empleados realicen sus actividades de la manera más eficiente posible, con el fin de lograr las metas deseadas. Para el desarrollo de este proceso se requiere:

Liderazgo, el cual implica dar instrucciones y guiar a los subordinados sobre los procedimientos y métodos.

La comunicación, la cual debe ser abierta en ambos sentidos para que la información pueda transmitirse a los subordinados y recibir retroalimentación por parte de ellos.

La motivación para el personal por cuanto las personas altamente motivadas muestran un desempeño excelente con menos dirección de los superiores.

La supervisión a los subordinados para generar informes de progreso continuos del cumplimiento de las funciones asignadas, así como también garantizaría a los superiores que las instrucciones se están cumpliendo correctamente (Robbins & DeCenzo, 2009)

### 4. Control

La función de control consiste en aquellas actividades que se realizan para asegurar que los eventos no se desvíen de los planes preestablecidos. Las actividades consisten en establecer estándares para el desempeño laboral, medir el desempeño y compararlo con estos estándares establecidos y tomar acciones correctivas cuando sea necesario, para corregir cualquier desviación.

La función de control implica:

- Establecimiento de desempeño estándar.
- Medición del desempeño real.
- Medir el rendimiento real con el estándar predeterminado y descubrir las desviaciones.
- Tomar acción correctiva en caso de ser necesario

Todas estas cuatro funciones del proceso administrativo están estrechamente relacionadas entre sí (Robbins & DeCenzo, 2009).

## 5. Marco institucional

La Cooperativa Multiactiva Salinas de Colombia COOPSALINAS es una institución de carácter privado, sin ánimo de lucro, nació como Fondo de Empleados en el año de 1970, autorizada por la Superintendencia Nacional de Cooperativas mediante Resolución 1716 del 24 de septiembre de 1970 con el nombre de Fondo de Empleados de la Concesión de Salinas “FEDESAL”; luego en el año 2009 la Superintendencia de la Economía Solidaria autoriza la transformación del Fondo a Cooperativa Multiactiva “ZIGAMAREBOC” sigla compuesta por las iniciales de las diferentes seccionales: ZI- Zipaquirá; GA- Galerazamba; MA- Manaure; RE- Restrepo; y BOC- Barranquilla, Bogotá y Cartagena, autorizada por la Superintendencia de la Economía Solidaria, mediante Resolución No.20093500007325 del 15 de octubre de 2009; logrando con esto el crecimiento de esta entidad solidaria, posteriormente en la Asamblea General de marzo de 2011, realizada en Restrepo (Meta), se opta por cambiarle el nombre.

En la Tabla 1 se puede apreciar las principales cifras de la entidad al cierre del año 2020 comparativo con el año inmediatamente anterior, donde se puede observar que el número de asociados sobrepasa los 1000 y sus activos son de más de siete mil millones de pesos; se puede inferir con esta información que las cifras de la entidad son bastante considerables lo que la cataloga como una entidad con nivel de supervisión dos ante la superintendencia de economía solidaria, catalogada de tamaño mediano comparada con entidades del sector.

**Tabla 1. Cifras miles de pesos colombianos COOPSALINAS año 2020 y 2019.**

Año	Número de Asociados	Aportes	Activos	Pasivos	Patrimonio
2020	1,080	7,020,373	7,794,189	64,889	7,729,300
2019	1,110	6,568,450	7,343,756	86,523	7,257,233

*Nota.* Datos históricos de información financiera. Tomado de Informe de gestión Coopsalinas (2020).

En la Tabla 2 y la Figura 5 respectivamente se muestra la distribución de los asociados de acuerdo con la seccional a la cual pertenecen y su peso por seccional, lo que permite concluir

que la cooperativa tiene presencia en varias zonas del país y que el número de asociados se ha mantenido en estos dos años pese a la situación actual de la economía.

**Tabla 2. Número de asociados de Coopsalinas a 31 de diciembre de 2020 según regiones y su peso relativo**

Seccional	Número de asociados		Porcentaje		Variación	
	2020	2019	2020	2019	No. Asociados	%
Barranquilla	14	19	1.3%	1.7%	(5)	-26.3%
Bogotá	158	158	14.6%	14.2%		
Cartagena	40	42	3.7%	3.8%	(2)	-4.8%
Galerazamba	20	26	1.9%	2.3%	(6)	-23.1%
Manaure	114	122	10.6%	11.0%	(8)	-6.6%
Restrepo	44	46	4.1%	4.1%	(2)	-4.3%
Zipaquirá	690	697	63.9%	62.8%	(7)	-1.0%
<b>Total</b>	<b>1,080</b>	<b>1,110</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>(30)</b>	

*Nota.* Datos absolutos y porcentuales según seres de la cooperativa. Tomado de informe de gestión Coopsalinas (2020).

**Figura 5. Número de asociados de Coopsalinas a 31 de diciembre de 2020 por seccional.**



*Nota.* Comportamiento tendencial de asociados por seccionales. Tomado de informe de gestión Coopsalinas (2020).

La Figura 6, resume cada uno de los servicios que actualmente presta la entidad y con los cuales desarrolla el objeto social en sus diferentes seccionales, cada una de ella tiene un enfoque diferente, ya que el objeto de la cooperativa no es solo aporte y crédito, por lo contrario, se busca el bienestar general de los asociados a través de actividades como la educación, el bienestar y el turismo entre otros.

**Figura 6. Servicios prestados COOPSALINAS**

Sección de aportes y créditos	Sección de educación social y cooperativa	Sección de previsión y solidaridad	Sección de bienestar, recreación y turismo.	Sección de producción y comercialización
Recibir aportes sociales individuales de sus asociados, de acuerdo con las normas estatutarias y reglamentos vigentes.	Establecer y adelantar actividades de orden educativo informal, encaminadas a la promoción, formación, capacitación y prestación de asistencia técnica a los asociados.	Contratar todo tipo de seguros que amparen y protejan los aportes y créditos que mantenga, otorgue o reciba la cooperativa.	Prestar en forma directa o en asocio con terceros servicios de turismo, recreación y bienestar.	Promover la producción, distribución y comercialización de bienes y servicios tanto de la cooperativa y de los proveedores de ésta, como de sus asociados.
Otorgar créditos a sus asociados de acuerdo con los reglamentos internos de crédito y con las disposiciones legales pertinentes.	Fomentar la educación y capacitación cooperativa a nivel de asociados, directivos y de su grupo familiar.	Contratar servicios de seguros o de previsión, funerarios, asistencia y solidaridad, médicos, quirúrgicos, hospitalarios o de odontología para beneficio de sus asociados y su grupo familiar.	Contratar y coordinar programas de recreación para beneficio de sus asociados y su grupo familiar con cajas de compensación u otras entidades, preferentemente, las de economía solidaria.	Realizar convenios tendientes a facilitar la adquisición por parte de sus asociados de artículos de primera necesidad, mercancías, artículos para el hogar, medicinas y elementos para el trabajo o estudio.
Orientar, organizar y financiar programas encaminados a satisfacer las necesidades de mejoramiento y desarrollo de sus asociados.	Coordinar y contratar con entidades educativas autorizadas actividades en que puedan participar tanto los asociados, directivos y empleados de la cooperativa y la comunidad, con el fin de elevar su nivel cultural.	Establecer fondos sociales o mutuales para el reconocimiento de auxilios de ayuda mutua y solidaridad frente a la contingencia del fallecimiento del asociado	Realizar programas de fomento deportivo y de estímulo a las actividades artísticas de los asociados y sus familias.	Adquirir, vender, producir, arrendar e intermediar todo tipo de bienes, para beneficio de sus asociados, su grupo familiar y la comunidad en general, por cuenta propia o en asocio con terceros.
Servir de intermediaria con entidades de crédito.	Coordinar, contratar y realizar actividades de investigación económica y social tendientes a mejorar la eficiencia y efectividad de la empresa cooperativa, mediante la realización de programas acordes.			Realizar inversiones de capital acorde con el objeto social.

*Nota.* Descripción de los diferentes servicios que presta la cooperativa Coopsalinas. Adaptado de informe de gestión Coopsalinas (2020).

Teniendo en cuenta que una de sus actividades principales es la colocación de créditos, en la Tabla 3 se presenta la distribución de las diferentes líneas de crédito por cada uno de los asociados y seccionales, con corte al año 2020.

**Tabla 3. Líneas de crédito otorgados por Cooperativa Multiactiva Coopsalinas durante 2020-2019**

Línea de crédito (Tasa n.m.)	# de Créditos		Valor aprobado*		Valor girado*	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Compra de cartera (1.2%)	2	4	37,508	44,058	36,146	40,883
Convenio (1.2%)	0	2	0	4,520	0	4,342
Educación (1%)	1	5	2,702	36,431	2,632	34,898
Especial (1.5%) y (1.2%)	14	34	50,895	122,202	44,555	108,229
Extraordinario (1.5%) y (1.2%)	48	106	531,747	1,309,539	424,060	978,420
Gerencia (1%)	45	58	64,154	73,413	60,861	70,038
Hogar (1%)	3	4	146,798	119,103	129,382	114,397
Ordinario (0.8%) y (0.5%)	315	273	1,811,319	1,386,387	1,246,233	938,151
Recreación (1%)	0	7	0	18,805	0	17,998

Crédito Navideño (0.5%)	114	0	944,381	0	918,713	0
<b>TOTAL</b>	<b>542</b>	<b>493</b>	<b>3,589,504</b>	<b>3,114,458</b>	<b>2,862,582</b>	<b>2,307,356</b>

\*Cifras en Miles de pesos

Nota. Datos históricos sobre líneas de crédito con valores aprobados y girados Adaptado Reporte Financiero Coopsalinas 2020

La Tabla 4, muestra las principales cifras financieras de la entidad, así como el número de asociados de los últimos dos años, la cooperativa se encuentra catalogada en el nivel de supervisión dos lo que muestra que es una entidad de tamaño mediano dentro del sector solidario.

**Tabla 4. Niveles de supervisión Superintendencia de Economía Solidaria año 2020.**

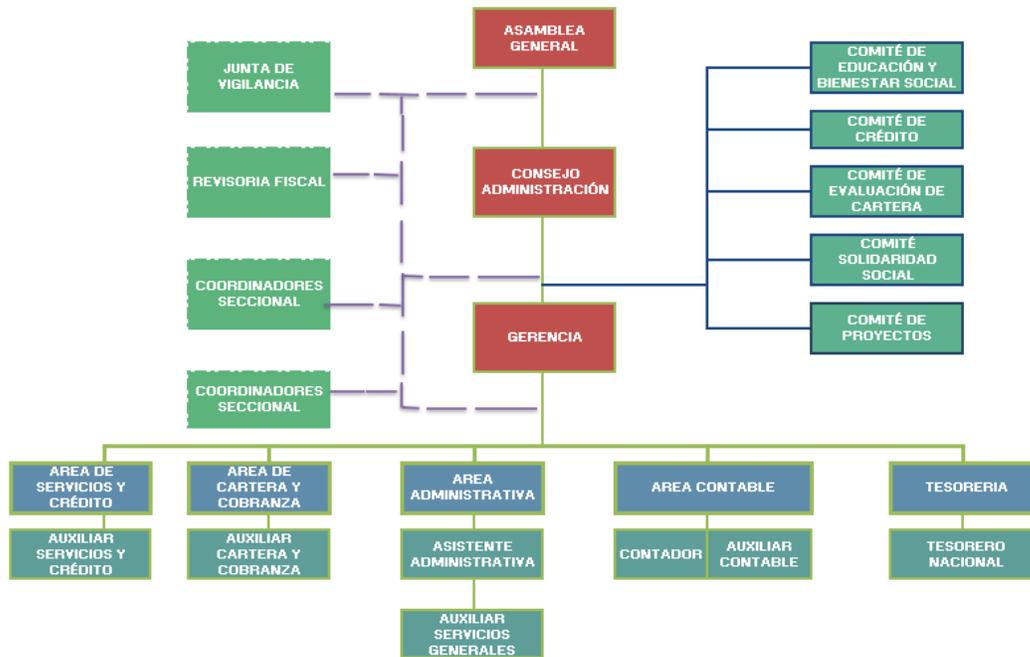
Año	Número de Asociados	Aportes*	Activos*	Pasivos*	Patrimonio*
2020	1,080	7,020,373	7,794,189	64,889	7,729,300
2019	1,110	6,568,450	7,343,756	86,523	7,257,233

\*Cifras en Miles de pesos

Nota. Datos financieros comparativos reportados a la superintendencia solidaria. Adaptado Informe de gestión Coopsalinas (2020).

La estructura organizacional de la entidad es vertical, existe un ente máximo de dirección que es la Asamblea General de Delegados que se reúne de manera anual para la toma de decisiones y aprobación de estados financieros así como de la distribución de excedentes, el segundo órgano es el Consejo de Administración cuyo fin es velar por el cumplimiento de las directrices del máximo órgano y por el buen manejo financiero y operativo de la entidad (este Consejo se elige para un periodo de dos (2) años), en tercer lugar existe la Gerencia que se encarga de todo el contacto con los asociados, preparar actividades de promoción y prestación de los servicios de la cooperativa, así mismo existen otros órganos de control como la Revisoría Fiscal y los diferentes comités y coordinadores de seccionales, apoyados por las áreas de soporte, en la Figura 7 se detalla el organigrama de la cooperativa:

**Figura 7. Organigrama de Coopsalinas**



*Nota.* Representación de la estructura organizacional de Coopsalinas. Adaptado Informes de la gerencia Coopsalinas (2020)

A continuación, en la Figura 8, se presenta la misión y visión actuales de la cooperativa, donde se refleja su identidad corporativa y la prospectiva de futuro, como una cooperativa líder en el sector solidario.

## Figura 8. Visión de Coopsalinas



Nota. Explicación de la misión y visión de Coopsalinas. Adaptado Informes de la gerencia Coopsalinas (2019)

Conociendo ya su historia, su misión y visión, así como su estructura organizacional se puede definir a la cooperativa como una entidad cuyo interés principal es fomentar la solidaridad y el ahorro mediante el recaudo de los aportes sociales, prestar a sus asociados el servicio de crédito en varias modalidades, así como ofrecer servicios de índole social, buscando el mejoramiento de la calidad de vida y las condiciones económicas de sus asociados.

### 5.1. Características del Sector Solidario

Antes de analizar el contexto del sector solidario, es conveniente definir su naturaleza, alcance y características organizacionales. El sector de la economía solidaria comprende todas aquellas organizaciones sin ánimo de lucro, que se constituyen para realizar actividades que se caracterizan por la cooperación, ayuda mutua, solidaria y autogestión de sus asociados, desarrollando actividades democráticas y humanísticas de beneficio particular y general. La solidaridad se plantea como la responsabilidad compartida para ofrecer bienes y servicios que ofrezcan bienestar común a sus asociados, a sus familias y a los miembros de la comunidad en general. El sector solidario está conformado por: cooperativas, cooperativas de trabajo asociado,

financieras, especializadas, multiactivas e integrales, asociaciones mutuales y fondo de empleados (SUPERSOLIDARIA, 2020).

El sector de la economía solidaria representa cerca del 4% del PIB, representado en cooperativas de ahorro y multiactivas que manejan varias unidades de negocio bajo el modelo solidario. Actualmente la superintendencia de economía solidaria vigila alrededor de 4000 cooperativas, un universo de 10,500 registradas en cámara de comercio, sin embargo, las realmente activas están entre 5000 y 6000. El número de afiliados son 7 millones distribuidos en cooperativas, fondos de empleados y mutuales. El perfil de los usuarios afiliados son generalmente de estratos 1,2 y 3. El monto de ahorro paciente a \$ 19, 5 billones de pesos. Los activos del sector solidario son del orden de \$36 billones de pesos, donde más de la mitad está apalancado con ahorros. La cartera supera los \$20 billones de pesos, con una calidad del 6%. En cuanto a la cartera de vivienda tiene un indicador alrededor del 3% y la de consumo alrededor de 5%, donde las microfinanzas y la cartera de independientes es significativa (SUPERSOLIDARIA, 2020).

Los anteriores resultados determinan sus características económico-financieras que pueden ser analizadas desde la perspectiva del sector al cual pertenece, para plantear el proceso metodológico implicado en el diagnóstico y la planeación estratégica objeto de esta investigación

## 6. Diseño metodológico

Por el grado de profundidad investigativa, es de carácter cualitativa y descriptiva, cuyos resultados como generación de nuevo conocimiento a un caso específico, servirán de referente para procesos de modernización para la gestión organizacional.

Las estrategias metodológicas a emplear en el desarrollo de la investigación propuesta incluyen instrumentos relacionados con la planeación estratégica, la cual incluye el análisis del entorno a través PESTEL; análisis interno de la organización objeto de estudio mediante el análisis DOFA.

Por otra parte, entre las herramientas para el proceso de planificación estratégica, también se incluyeron el análisis de la relación entre el ambiente interno y externo de la organización a través del Sistema Integral de Medición de Gestión SIMG, instrumento que se elaborará para levantar la información a nivel directivo, administrativo de la Cooperativa Multiactiva Coopsalinas, para finalmente plantear el cuadro de mando integral o Balanced Scorecard (BSC) con los diversos indicadores de medición del desempeño KPI como aporte de consultoría a la organización objeto de estudio.

Este modelo se aplicará al personal directivo y administrativo de las regionales Barranquilla, Bogotá, Cartagena, Galerazamba, Manaure, Restrepo y Zipaquirá.

*Definición teórica de variables.* La Figura 9, muestra la definición teórica de las variables del instrumento para realizar el diagnóstico interno y externo de la organización objeto de estudio bajo el Sistema Integral de Medición de Gestión SIMG.

**Figura 9. Definición teórica de variables de análisis organizacional**

Tipo de perspectiva	Propósito del diagnóstico
<b>1. EXTERNA</b>	Para determinar el grado de influencia de ambientes exógenos no controlables (económico, político, social, cultural, tecnológico, ambiental, jurídico-legal) en el desempeño de la empresa y del ámbito sectorial de su objeto social.
<b>2. COMPETITIVA</b>	Para identificar la manera como la empresa asegura su permanencia, crecimiento y rentabilidad en el sector de su ámbito sectorial.
<b>3. DE REFERENCIAMIENTO COMPETITIVO</b>	Para establecer si la empresa realiza procesos de comparación y jalonamiento de desempeño frente a empresas consideradas como las mejores de su clase.
<b>4. DE MERCADO Y CLIENTE</b>	Para determinar si la empresa es consciente y conoce el nivel de impacto y aceptación de sus productos o servicios, así como el grado de fidelización de sus clientes.
<b>5. INTERNA Y DE GESTIÓN</b>	Para determinar el grado de eficiencia y eficacia de la empresa en sus procesos internos y el valor agregado que genera frente a sus clientes y el mercado
<b>6. DE CAPITAL INTELLECTUAL Y ORGANIZACIONAL</b>	Para determinar cómo la empresa incorpora procesos de mejoramiento continuo, de incorporación de aprendizajes en términos de creatividad e innovación en respuesta al mercado y su crecimiento organizacional

---

**7.DE RESPONSABILIDAD SOCIAL** Para identificar el nivel de compromiso de la empresa con el desarrollo sostenible y la responsabilidad social corporativa

---

**8. FINANCIERA** Para determinar el nivel de desempeño económico de la empresa frente a sus dueños o propietarios en términos de rentabilidad, solidez y apalancamiento financiero

---

Nota. Descripción de las perspectivas de diagnóstico organizacional. Adaptado de (Serna G., 2004)

*Definición operacional de variables.* La medición operacional de las diferentes variables en la aplicación de los instrumentos y levantamiento de la información, serán medidos a través de indicadores cualitativos y cuantitativos, bajo escala de Likert politómica.

*Población y muestra.* La población está relacionada con el personal directivo, administrativo y operativo de la Cooperativa Multiactiva Coopsalinas, en su sede principal y sucursales filiales. El total de funcionarios directivos y administrativos de las regionales Barranquilla, Bogotá, Cartagena, Galerazamba, Manaure, Restrepo y por supuesto Zipaquirá son aproximadamente 30 personas. La muestra será de carácter intencional para la aplicación de los diversos instrumentos y formatos prediseñados inherentes al proceso de planeación estratégica corporativa, sin embargo, para una sustentación estadística se aplica la fórmula del tamaño de la muestra para poblaciones finitas.

El tamaño de la muestra se obtendrá a partir de una fórmula de poblaciones finitas con una confiabilidad del 95% y un margen de error de 0.05%, se estimará  $p=q=50\%$

$$n = \frac{Z^2 N pq}{e^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

p = Proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio (0.5).

$q$  = Proporción de individuos que no poseen en la población la característica de estudio  
 $(1-p) = (0.5)$ .

$e$  = Error muestral establecido para el estudio será de 5%

La Tabla 5, muestra cómo se establece el tamaño de la muestra o número de encuestas requeridas a aplicar para que sus resultados sean significativos extensibles a toda la población.

**Tabla 5. Cálculo del tamaño de la muestra**

Fórmula para calcular tamaño de una muestra en Excel				
Intervalo de confianza	$Z^2$	95%	1.96	3.8416
Población finita	$N$	30	30	
Probabilidad de ocurrencia	$P$	50%	0.5	
Probabilidad de no ocurrencia	$Q$	50%	0.5	
Población menos 1	$(N-1)$	29	29	
Error Muestral	$E^2$	5%	0.05	0.0025
Numerador de la fórmula			28.8120	
Denominador de la fórmula			1.03290	

Nota. Datos de la fórmula de cálculo del tamaño de la muestra: Elaboración propia

En síntesis, el número de encuestas a aplicar estadísticamente es de 28, pero teniendo en cuenta la crisis sanitaria generada por la pandemia únicamente se realizaron 11 entre personal directivo y administrativo de la cooperativa.

*Tratamiento de la información.* La información recabada primaria y secundaria será procesada mediante la utilización del Excel y el paquete estadístico SPSS. Al igual que el gestor bibliográfico EDNOTE para la información cualitativa de bases de datos científicas.

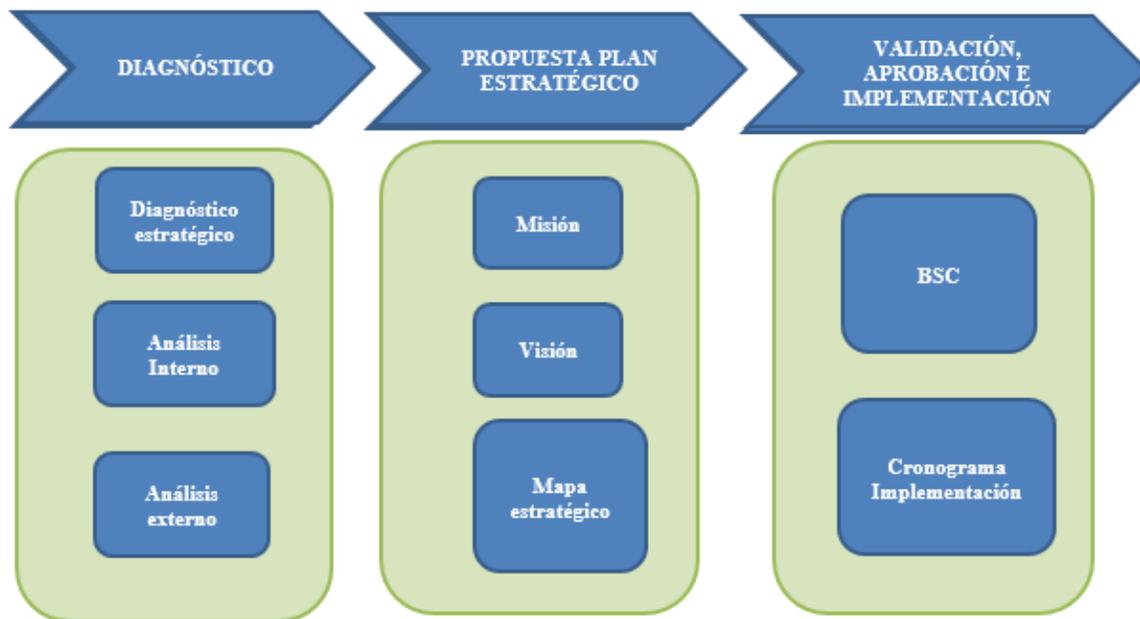
## 6.1. Metodología propuesta para el diseño del plan estratégico

En la actualidad la cooperativa no cuenta con un direccionamiento estratégico, para este fin es necesario establecer un modelo estratégico que sea su punto de partida y que les permita de manera muy sencilla llevar a cabo este proceso.

La siguiente es la propuesta de metodología para alcanzar los objetivos propuestos, fundamentado en el Balance Scorecard como herramienta de seguimiento y control, más adelante se desarrolla de manera detallada cada etapa del modelo propuesto.

La Figura 10 permite de manera general conocer la metodología propuesta y cada una de las diferentes etapas a desarrollar en el proceso de implementación y puesta en marcha del plan estratégico de la entidad.

**Figura 10. Metodología Propuesta**



*Nota.* Descripción esquemática de la propuesta de intervención de planeación estratégica. Elaboración propia

## 7. Diagnóstico organizacional

Las diferentes fases o etapas que se llevaron a cabo durante el proceso de diagnóstico organizacional consistieron, inicialmente en contactar a los asociados y personal de Coopsalinas para establecer la posibilidad de realizar un trabajo investigativo a nivel posgrado, pero a su vez con un valor agregado para la misma organización objeto de estudio.

Con este fin se estableció un cronograma de intervención, donde participaron los diferentes directivos de Coopsalinas, a fin de aplicar los diversos instrumentos y metodologías de planeación estratégica reseñadas en esta investigación, como el análisis de perspectivas, análisis interno y externo a la organización, análisis y matriz DOFA para diseñar estrategias, el análisis de la competencia, los factores claves del análisis de entorno y las 5 fuerzas de Porter.

### 7.1. Diagnóstico estratégico

En este apartado se realiza el diagnóstico estratégico de la COOPERATIVA MULTIACTIVA SALINAS DE COLOMBIA “COOPSALINAS” compuesto por una evaluación interna y externa, considerando sus diferentes perspectivas bajo un Sistema Integral de Medición de la Gestión.

#### Figura 11. Ficha técnica de recolección de datos

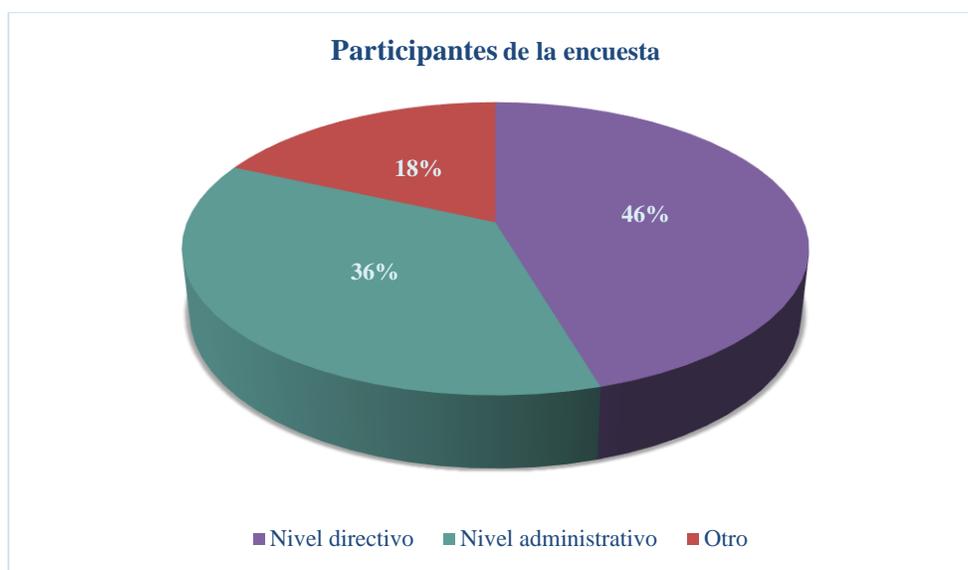
FICHA TECNICA
Población: Directivos y administrativos de la Cooperativa “COOPSALINAS
Muestra: 11 personas
Técnica aplicada: Formulario de preguntas
Sistematización: Excel

*Nota.* Aspectos de la ficha técnica de recolección de datos. Elaboración propia

La Figura 12 ilustra la distribución jerárquica de los encuestados que participaron en el diagnóstico estratégico de la cooperativa, el 46% corresponde a niveles directivo; el 36% al nivel administrativo y el 18% otro tipo de nivel jerárquico, para este caso se buscó incluir personas de

todos los niveles, para conocer su apreciación y así tener diferentes puntos de vista frente a la investigación.

**Figura 12. Distribución jerárquica de los encuestados**



Fuente: Resultados de esta investigación

La encuesta se diseña con el fin de establecer la situación actual de la cooperativa en sus diferentes áreas, contiene preguntas de tipo cerrado, con tres opciones de respuesta, a las cuales se les asigna un puntaje ponderado con el fin de cuantificar los resultados como se puede observar en la Tabla 6.

**Tabla 6. Ponderación respuestas**

NIVEL DE CUMPLIMIENTO	OPCION DE RESPUESTA	PUNTAJE
Cumplimiento en alto grado	Siempre	3
Cumplimiento medio	A veces	2
Cumplimiento bajo	Nunca	1

Fuente: Elaboración propia

### *Perspectivas evaluadas*

La Tabla 7 muestra con mayor detalle el formulario de encuesta el cual se encuentra integrado por 34 preguntas distribuidas en ocho perspectivas.

**Tabla 7. Perspectivas evaluadas**

TIPO DE PERSPECTIVA	No. De Preguntas
1. Perspectiva externa	3
2. Perspectiva competitiva	6
3. Perspectiva de referenciamiento competitivo	2
4. Perspectiva de mercado y cliente	5
5. Perspectiva interna y de gestión	6
6. Perspectiva de capital intelectual y organizacional	5
7. Perspectiva de responsabilidad social	3
8. Perspectiva financiera	4
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>

*Nota.* Datos sobre la proporción de preguntas para cada perspectiva del cuestionario. Elaboración propia

### *Resultados*

Después de aplicar las encuestas, a continuación, se presentan los resultados previa tabulación y sistematización a través de la hoja electrónica Excel.

El primer grupo de preguntas están relacionadas con la perspectiva externa de la cooperativa, con el fin de determinar si con frecuencia realizan estudios relacionados con los factores que pueden convertirse en amenazas u oportunidades identificados en el ámbito externo, la importancia de dichos estudios para la toma de decisiones y la manera como se pueden anticipar a cambios en el entorno. El 39% de los encuestados sostiene que siempre se realizan estudios en el ámbito externo; el 45% sostiene que algunas veces y tan solo el 15% sostiene que nunca se han realizado este tipo de estudios. Los valores absolutos y porcentuales para cada una de las alternativas de respuesta a las diferentes preguntas que conforman la perspectiva externa se muestran en la Tabla 8.

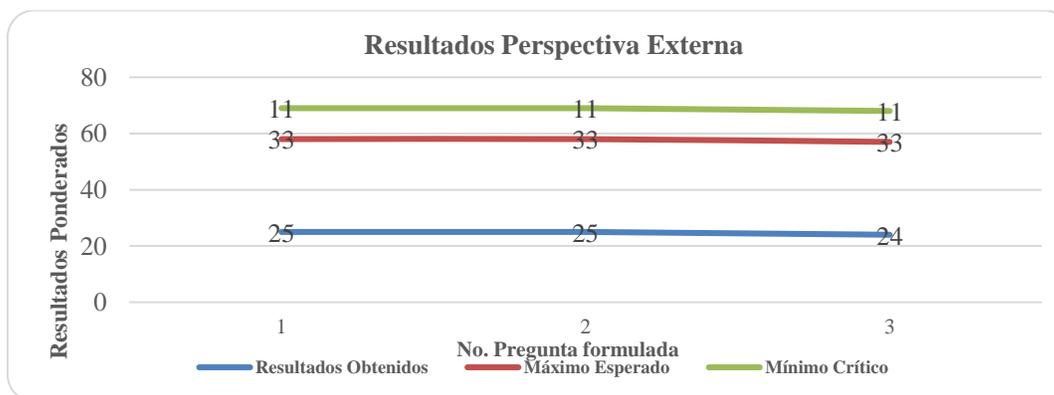
**Tabla 8. Perspectiva externa**

PREGUNTAS	PERSPECTIVA EXTERNA						Resultado
	Frecuencia						
	Siempre (3)	%	A veces (2)	%	Nunca (1)	%	
1. ¿La cooperativa monitorea con frecuencia el ambiente externo: (PESTEL: Político, Económico, político, social- cultural, tecnológico, ecológico, legal)	4	36%	6	55%	1	9%	25
2. ¿Considera que el ambiente externo puede influir en la toma de decisiones?	6	55%	2	18%	3	27%	25
3. ¿Anticiparse a los cambios del entorno es una constante en la cooperativa?	3	27%	7	64%	1	9%	24
Promedio	4	39%	5	45%	2	15%	25

Nota. Valores absolutos y porcentuales de las preguntas relacionadas con la perspectiva externa. Resultados de esta investigación

La Figura 13, corresponde a la representación gráfica de la tendencia encontrada en los directivos y administrativos y la perspectiva externa. Se observa que tiene un comportamiento cercano al máximo esperado, en una banda representada entre el máximo esperado y el mínimo crítico. En general, los directivos y administrativos de la cooperativa son conscientes y aseguran que los estudios del ámbito externo se aplican y realizan en la organización, por lo tanto, habría que fortalecer aquellos puntos para alcanzar el óptimo esperado.

**Figura 13. Perspectiva externa**



Fuente: Resultados de esta investigación

El segundo grupo de preguntas corresponde a la perspectiva competitiva de la cooperativa, como se puede apreciar en la Tabla 9, su principal propósito es establecer si con frecuencia se realizan estudios para analizar el sector relacionado con la organización cooperativa para identificar la competencia y poder establecer estrategias para ser los mejores dentro del sector. Los resultados obtenidos arrojaron que el 65% de los directivos y administrativos de la cooperativa sostiene que si se realiza este tipo de estudios; el 27% sostiene que algunas veces; mientras que el 8% dice que nunca se ha realizado. La siguiente tabla muestra los resultados absolutos y porcentuales para cada una de las preguntas que conforman la perspectiva competitiva.

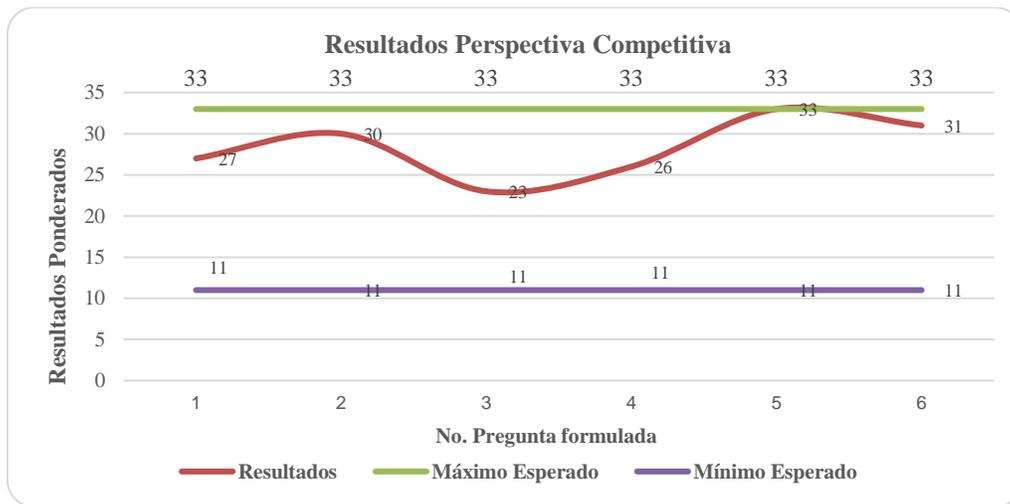
**Tabla 9. Perspectiva competitiva**

PREGUNTAS	PERSPECTIVA COMPETITIVA						Resultado
	Frecuencia						
	Siempre (3)	%	A veces (2)	%	Nunca (1)	%	
1. ¿La cooperativa ha realizado estudios para establecer el comportamiento del sector al que pertenece su objeto social?	6	55%	4	36%	1	9%	27
2. ¿Se tiene claridad sobre el poder de negociación de sus proveedores y sus clientes?	8	73%	3	27%	0	0%	30
3. ¿La Cooperativa ha considerado como amenaza a otras entidades del sector?	4	36%	4	36%	3	27%	23
4. ¿La Cooperativa sabe cómo actúa la competencia en el mercado?	5	45%	5	45%	1	9%	26
5. ¿Conoce el sector al que pertenece COOPSALINAS?	11	100%	0	0%	0	0%	33
6. ¿Sabe cuáles son las limitaciones que tiene la entidad para pertenecer o abandonar el sector solidario?	9	82%	2	18%	0	0%	31
<b>PROMEDIO</b>	<b>7</b>	<b>65%</b>	<b>3</b>	<b>27%</b>	<b>1</b>	<b>8%</b>	<b>28</b>

*Nota.* Datos de resultados para la perspectiva competitiva. Elaboración propia

La representación gráfica para cada una de las preguntas en la franja del máximo esperado y el mínimo crítico se ilustran en la Figura 14, donde se puede apreciar su comportamiento tendencial, que en términos generales representa una buena gestión en identificar y establecer parámetros con respecto al sector solidario en el cual se desenvuelve y su objeto social.

**Figura 14. Perspectiva competitiva**



*Nota.* Comportamiento de la perspectiva competitiva. Resultados de esta investigación

Como complemento a lo anterior, en la Tabla 10 se presentan las preguntas que obedecen a establecer el perfil de la perspectiva de referenciamiento competitivo, es decir, si realizan estudios en aquellas entidades del sector cooperativo que se consideran como exitosas en el sector solidario y, además, si Coopsalinas realiza actividades para diseñar estrategias de aprendizaje acerca de las organizaciones solidarias mejor posicionadas, como fuente de inspiración para la gestión administrativa. Los resultados obtenidos en respuesta de los directivos y administrativos indican que el 27% afirman que siempre realizan un referenciamiento competitivo; el 64% sostiene que algunas veces y el 9% que nunca.

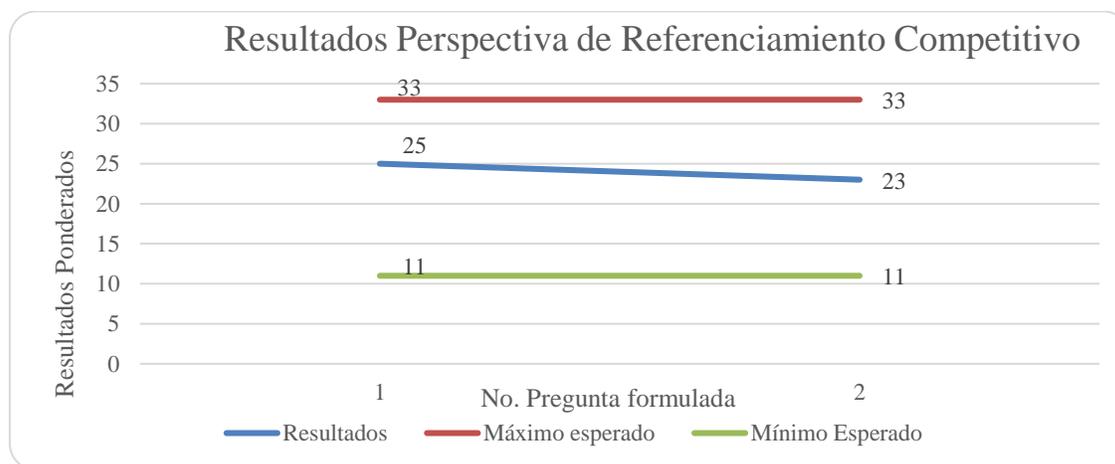
**Tabla 10. Perspectiva de referenciamiento competitivo**

PERSPECTIVA DE REFERENCIAMIENTO COMPETITIVO							
PREGUNTAS	Frecuencia						Resultado
	Siempre (3)	%	A veces (2)	%	Nunca (1)	%	
1. ¿Se cuenta con estudios sobre referentes de entidades exitosas que operan en el sector?	4	36%	6	55%	1	9%	25
2. ¿Se ha considerado la posibilidad práctica de benchmarking para aprender de las mejores de su clase?	2	18%	8	73%	1	9%	23
<b>PROMEDIO</b>	<b>3</b>	<b>27%</b>	<b>7</b>	<b>64%</b>	<b>1</b>	<b>9%</b>	<b>24</b>

*Nota.* Datos absolutos y porcentuales de las preguntas de referenciamiento competitivo. Resultados de esta investigación

La Figura 15, refleja el comportamiento de las respuestas para perspectiva de referenciamiento competitivo, dentro de la franja de valores máximo esperado y mínimo crítico. De acuerdo con esta línea de tendencia, se observa que está muy cercano al máximo esperado, lo cual denota una buena gestión en torno a estudios referenciados con las mejores cooperativas existentes en el sector y que constituyen ejemplo de imitación estratégico.

**Figura 15. Perspectiva de referenciamiento competitivo**



*Nota.* Comportamiento tendencial del referenciamiento competitivo Resultados de esta investigación

Las variables asociadas al cuarto grupo de preguntas se enfocaron en la perspectiva del mercado y el cliente para Coopsalinas.

Los resultados obtenidos con respecto a la perspectiva de mercado y cliente se pueden observar en la Tabla 11, donde el 69% de directivos y administrativos sostiene que sí existen estudios que permiten identificar y caracterizar el segmento en el que opera la cooperativa; el 27% sostiene que algunas veces se realizan este tipo de estudios, mientras que el 4% dice que no tiene conocimiento o nunca se realizan estos estudios.

**Tabla 11. Perspectiva de mercado y cliente**

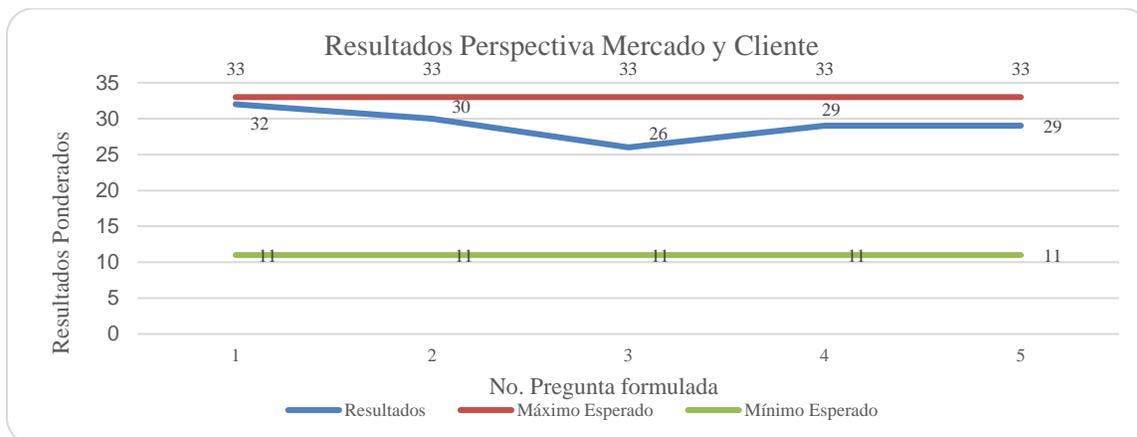
PERSPECTIVA DE MERCADO Y CLIENTE							
PREGUNTAS	Frecuencia						Resultado
	Siempre (3)	%	A veces (2)	%	Nunca (1)	%	
1. ¿Tiene claramente definido el segmento de mercado en el que opera la cooperativa?	10	91%	1	9%	0	0%	32
2. ¿Conoce cuál es la participación de la Cooperativa en el mercado?	8	73%	3	27%	0	0%	30
3. ¿Tiene estrategias definidas para la retención de sus asociados?	5	45%	5	45%	1	9%	26
4. ¿Cuenta con estrategias definidas para incorporar nuevos asociados?	7	64%	4	36%	0	0%	29
5. ¿Sabe cuál es la rentabilidad por asociado?	8	73%	2	18%	1	9%	29
<b>PROMEDIO</b>	<b>8</b>	<b>69%</b>	<b>3</b>	<b>27%</b>	<b>0</b>	<b>4%</b>	<b>29</b>

*Nota.* Valores absolutos y porcentuales de las preguntas relacionadas con la perspectiva de mercado y cliente. .

Resultados de esta investigación

La Figura 16, expone la representación gráfica tendencial de las preguntas que conforman la perspectiva de mercado y cliente para Coopsalinas, donde se observa que están muy cercanas al máximo esperado, por lo tanto, cabe deducir que la cooperativa realiza de manera frecuente los estudios requeridos para caracterizar y definir el sector, así como desarrolla estrategias para la retención e incorporación de nuevos asociados.

**Figura 16. Perspectiva de mercado y cliente**



*Nota.* Comportamiento tendencial de la perspectiva mercado y cliente. Resultados de esta investigación

El siguiente grupo de preguntas, están asociadas a determinar la perspectiva interna y de gestión de la cooperativa, a fin de establecer si tiene un direccionamiento estratégico definido, posee una estructura organizacional con cargos y funciones debidamente establecidas y si cuenta con la infraestructura física y de recursos necesarios, incluyendo el monitoreo permanente de la evaluación de la gestión y ante todo los procesos de afiliación y otorgamiento de crédito a los asociados.

Los resultados encontrados que se ilustran en la Tabla 12, muestran que en promedio el 61% de los directivos y administrativos de la cooperativa sostiene que se cuenta con un direccionamiento y estructura organizacional bien definido; el 39% sostiene que hace falta mejorar en varios aspectos, lo que esta acorde con las normas que rigen el sector cooperativo.

**Tabla 12. Perspectiva interna y de gestión**

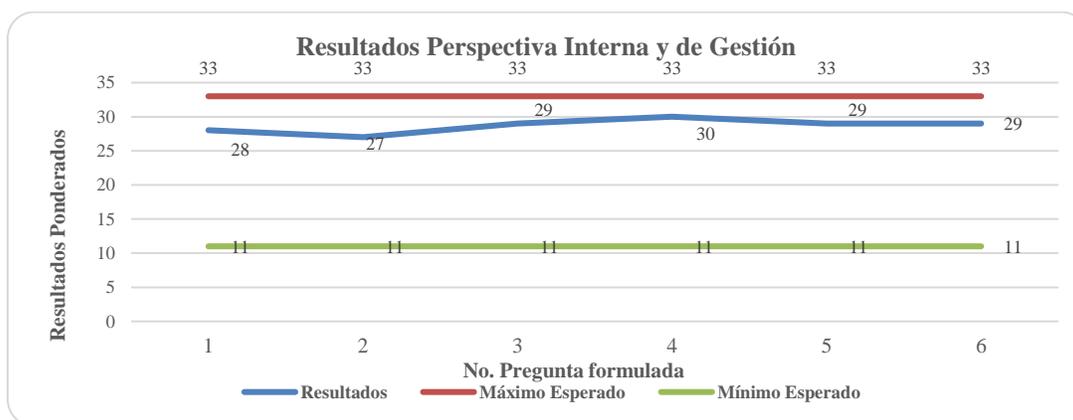
PREGUNTAS	PERSPECTIVA INTERNA DE GESTIÓN						Resultado
	Frecuencia						
	Siempre (3)	%	A veces (2)	%	Nunca (1)	%	
1. ¿Tiene claramente definido el direccionamiento estratégico?	6	55%	5	45%	0	0%	28
2. ¿El direccionamiento estratégico es plenamente	5	45%	6	55%	0	0%	27

compartido por el cliente interno?							
3. ¿Cuenta con una estructura administrativa y manual de funciones claramente definido?	7	64%	4	36%	0	0%	29
4. Cuenta con infraestructura y capital acordes a su tamaño y segmento de mercado?	8	73%	3	27%	0	0%	30
5. Se realiza una permanente evaluación de la gestión?	7	64%	4	36%	0	0%	29
6. ¿Se realizan monitoreos permanentes a los procesos de afiliación y crédito?	7	64%	4	36%	0	0%	29
<b>PROMEDIO</b>	<b>7</b>	<b>61%</b>	<b>4</b>	<b>39%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>29</b>

*Nota.* Valores absolutos y porcentuales de las preguntas relativas a la perspectiva interna y de gestión. Resultados de esta investigación

Se puede ver en la Figura 17, el comportamiento tendencial de las diferentes preguntas que conforman la perspectiva interna y de gestión, donde se puede apreciar que están cercanas al máximo esperado, por lo tanto, denota un buen direccionamiento estratégico y de gestión como organización del sector solidario.

**Figura 17. Perspectiva interna y de gestión**



*Nota.* Comportamiento tendencial de la variable efectiva interna y de gestión. Resultados de esta investigación

El siguiente grupo de preguntas estuvieron asociadas a determinar la perspectiva del capital intelectual y organizacional de Coopsalinas. Estas preguntas pretenden establecer el nivel de participación del personal directivo y administrativo, la identificación de planes programas de capacitación y desarrollo del talento humano, la medición del nivel de satisfacción de sus

colaboradores, así como la implementación de estrategias para la innovación, la creatividad, el aprendizaje y la generación de conocimiento para incorporarlo y sus procesos permanentes como ventaja competitiva en el sector solidario.

Los resultados expuestos en la Tabla 13, fueron los siguientes: el 45% de los directivos y administrativos encuestados sostiene que siempre se realizan este tipo de actividades en torno a la gestión del talento humano; el 44% sostiene que algunas veces mientras que el 11% dice que nunca se realizan.

**Tabla 13. Perspectiva de capital intelectual y organizacional**

PERSPECTIVA DE CAPITAL INTELECTUAL Y ORGANIZACIONAL							
PREGUNTAS	Frecuencia						Resultado
	Siempre (3)	%	A veces (2)	%	Nunca (1)	%	
1. ¿Cuenta con procesos definidos de participación de sus colaboradores?	5	45%	5	45%	1	9%	26
2. ¿Tiene programas de capacitación y desarrollo del talento humano?	7	64%	4	36%	0	0%	29
3. ¿Se mide permanentemente el nivel de satisfacción de los colaboradores considerando la cultura y clima organizacional?	4	36%	6	55%	1	9%	25
4. Existen incentivos para la creatividad y la innovación?	3	27%	5	45%	3	27%	22
5. El aprendizaje y la experiencia del talento humano se incorporan como ventaja competitiva y mejoramiento continuo?	6	55%	4	36%	1	9%	27
PROMEDIO	5	45%	5	44%	1	11%	26

*Nota.* Valores absolutos y porcentuales de las preguntas relacionadas con la perspectiva de capital intelectual y organizacional. Resultados de esta investigación

Se presentan los resultados correspondientes a las preguntas relacionadas con la perspectiva frente a la responsabilidad social corporativa. Las preguntas estaban orientadas a

establecer el nivel de compromiso de la cooperativa frente al medio ambiente y a su interacción con la comunidad y su entorno, sin desconocer también, el mejoramiento de la calidad de vida de sus dependientes y asociados.

Los resultados encontrados respecto a la perspectiva de responsabilidad social se exponen en la Tabla 14 y fueron los siguientes: el 39% de los directivos y administrativos encuestados sostiene que sí se adelantan acciones en torno a esta perspectiva; el 52% sostiene que algunas veces se realizan acciones en torno a la caracterización de esta perspectiva; mientras que el 9% sostiene que nunca se realizan este tipo de acciones.

**Tabla 14. Perspectiva de responsabilidad social**

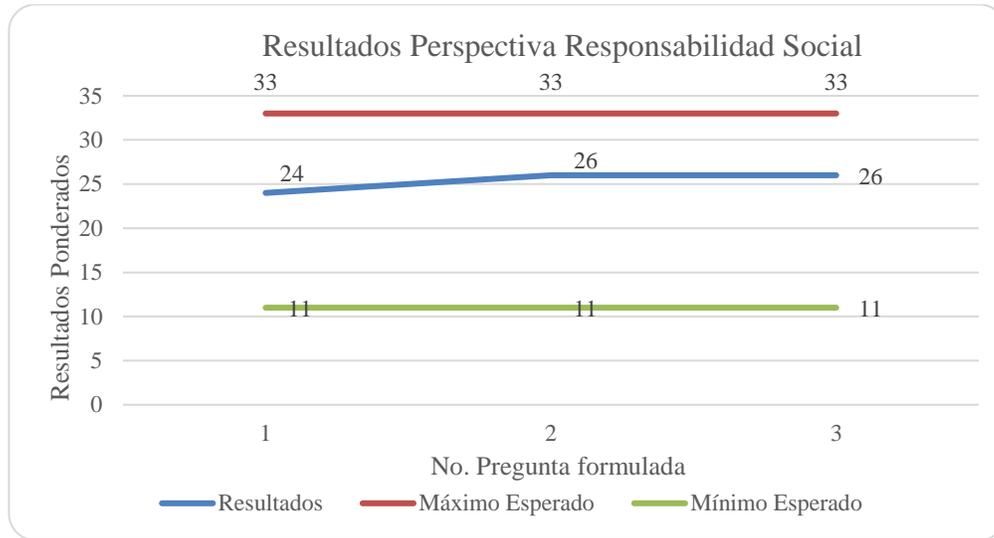
PERSPECTIVA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL							
PREGUNTAS	Frecuencia						Resultado
	Siempre (3)	%	A veces (2)	%	Nunca (1)	%	
1. ¿Asigna recursos y desarrollo acciones para el mejoramiento del medio ambiente?	3	27%	7	64%	1	9%	24
2. ¿Involucra acciones en pro del mejoramiento del bienestar de la comunidad y su entorno?	5	45%	5	45%	1	9%	26
3. ¿Se asignan recursos para el mejoramiento del bienestar social de los empleados?	5	45%	5	45%	1	9%	26
<b>PROMEDIO</b>	<b>4</b>	<b>39%</b>	<b>6</b>	<b>52%</b>	<b>1</b>	<b>9%</b>	<b>25</b>

*Nota.* Valores absolutos y porcentuales de las preguntas relacionadas con la perspectiva de responsabilidad social.

Resultados de esta investigación

Mediante la Figura 18, se muestra la tendencia conformada por los resultados de cada una de las respuestas de la perspectiva de responsabilidad social corporativa. Así mismo, similar al comportamiento de los anteriores resultados ya presentados, muestran un valor muy cercano al óptimo o máximo esperado, esto refleja, que la institución perteneciente al sector solidario si está cumpliendo con los lineamientos y parámetros en torno a la responsabilidad social que le es inherente.

**Figura 18. Perspectiva de responsabilidad social**



*Nota.* Comportamiento tendencial de la variable perspectiva responsabilidad social. Resultados de esta investigación

Por último, se presentan los resultados relacionados con la perspectiva financiera de la cooperativa. El grupo de preguntas pretendía establecer cuál es la rentabilidad de la cooperativa que permita asegurar su sostenibilidad, saber si cuenta con procesos muy definidos en torno a reducir costos, implementar acciones para maximizar beneficios, de tal manera que garantice el retorno de inversiones para bien de sus asociados, mediante un proceso de toma de decisiones con base en los indicadores financieros y de evaluación económica.

Los resultados obtenidos respecto a la perspectiva financiera de la cooperativa objeto de este estudio se exponen en la Tabla 15, arrojaron los siguientes resultados: el 59% de los encuestados, sostiene que siempre se realizan este tipo de gestión financiera; el 32% señala que algunas de las acciones no se realizan con la frecuencia esperada y el 9%, tal vez por desconocimiento directo sostienen que nunca se realizan.

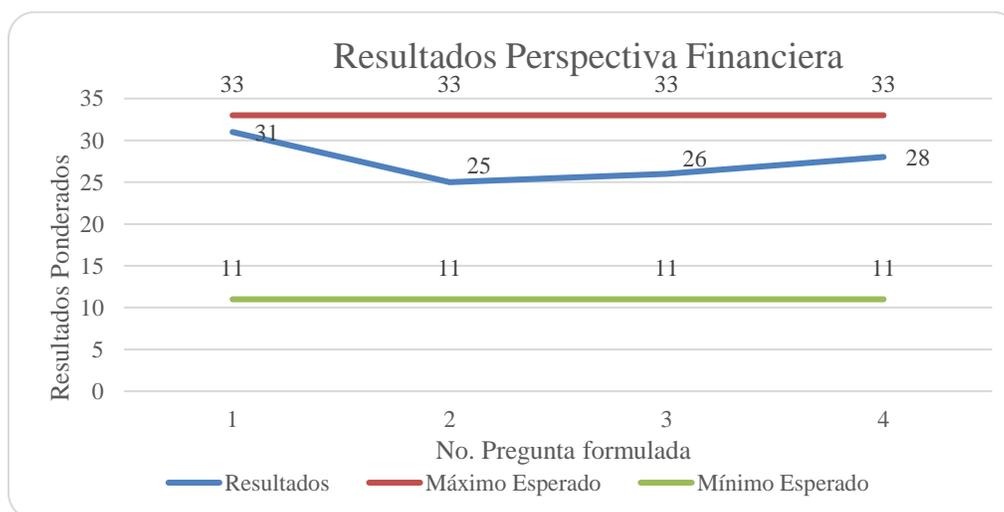
**Tabla 15. Perspectiva financiera**

PERSPECTIVA FINANCIERA							
PREGUNTAS	Frecuencia						Resultado
	Siempre (3)	%	A veces (2)	%	Nunca (1)	%	
1. ¿La rentabilidad de la cooperativa asegura su sostenibilidad con crecimiento?	9	82%	2	18%	0	0%	31
2. ¿Cuenta con procesos definidos para la reducción de costos, desarrollo productivo y maximización de beneficios?	4	36%	6	55%	1	9%	25
3. ¿El retorno de la inversión para los asociados es óptimo?	5	45%	5	45%	1	9%	26
4. La toma de decisiones tiene en cuenta indicadores financieros y de evaluación económica?	8	73%	1	9%	2	18%	28
<b>PROMEDIO</b>	<b>7</b>	<b>59%</b>	<b>4</b>	<b>32%</b>	<b>1</b>	<b>9%</b>	<b>28</b>

*Nota.* Valores absolutos y porcentuales de las preguntas correspondientes a la perspectiva financiera. Resultados de esta investigación

Al igual que los resultados anteriores de las otras perspectivas y a través de la Figura 19, se puede observar que están muy cercanos sus valores al máximo esperado, con lo cual, en términos generales, se deduce que la cooperativa adelanta acciones de gestión financiera que garantizan los beneficios para sus asociados, pero también la rentabilidad esperada de sus inversiones que soportan su sostenibilidad en el corto, mediano y largo plazo.

**Figura 19. Perspectiva financiera**



*Nota.* Comportamiento tendencial de la variable perspectiva financiera. Resultados de esta investigación

Se puede deducir que los resultados del análisis exploratorio para determinar las diferentes perspectivas del ambiente externo e interno de Coopsalinas, son satisfactorias, en términos de poder verificar su cumplimiento según la percepción y verificación de los directivos y/o administrativos que hicieron parte de esta encuesta, dentro del proceso de planeación estratégica adelantado como trabajo de grado, brindando los insumos requeridos para continuar con otros resultados estadísticos que hace parte integral según los paradigmas relacionados con la gestión estratégica de las organizaciones, en este caso aplicado a una cooperativa del sector solidario.

En la Tabla 16, se presenta un resumen de los principales indicadores financieros de la entidad para los últimos 5 años, se observa que la entidad muestra consistencia en sus cifras y mantiene los estándares solicitados por el ente de control de acuerdo con la normatividad que los rige. La entidad realiza un presupuesto anual, el cual es aprobado por la asamblea y ejecutado por la dirección y administración de la cooperativa, sus finanzas son sanas, no reflejan niveles altos de endeudamiento y su liquidez se incrementó en el último año, dada la disminución de colocaciones de cartera por el bajo consumo de los asociados.

**Tabla 5. Indicadores Financieros**

PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS COOPALINAS								
INDICADORES				2020	2019	2018	2017	2016
RIESGO DE LIQUIDEZ	Razon Corriente	Cantidad de \$ que tiene para pagar o respaldar sus obligaciones a corto plazo	Activo Corriente / Pasivo Corriente	43.40	31.88	18.14	19.13	21.91
	Capital Neto de trabajo	Recursos en \$ con los que cuenta la entidad para operar si se liquidaran todos los pasivos a corto plazo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	2,544,673,170	2,523,535,329	1,964,559,859	1,655,713,256	1,653,822,558
RIESGO DE CARTERA	Calidad de Cartera	% de cartera que posee un riesgo superior al normal	Cartera BCDE / Cartera Bruta	2.11%	3.14%	6.81%	5.46%	5.00%
	Cobertura provisión individual	% de la cartera cubierto por la provisión Individual	Provisión Individual / Cartera BCDE	48.96%	32.74%	19.88%	26.53%	24.41%
	Cobertura provisión general	Provisión general (1% de la cartera por norma)	Provisión General / Cartera Bruta	1.00%	1.01%	1.02%	1.02%	1.02%
ACTIVIDAD SOCIOECONÓMICA	Activo Productivo	% de los activos que es productivo	Tota Activos-Efec y equ. Efect-Dif / Total de Activos	91.25%	87.69%	93.63%	96.72%	94.40%
INDICADORES DE RENTABILIDAD	Rendimiento del activo	% de ganancia sobre los activos	Excedente / Total de Activos	0.40%	0.61%	0.38%	0.75%	0.63%
	Rentabilidad cartera de crédito	Margen de rentabilidad de la cartera de crédito	Interés Crédito / Cartera de crédito bruta	12.28%	15.48%	15.61%	15.25%	16.62%
	Rentabilidad del patrimonio	% de rentabilidad sobre el patrimonio	Excedente Neto / Prom. Patrimonio 2 ultimos años	0.42%	0.65%	0.41%	0.81%	0.66%
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO	Nivel de endeudamiento	% de compromiso de los activos con terceros	(Pasivo - Fondos sociales) / Activos	0.83%	1.02%	2.76%	5.31%	0.96%
	Apalancamiento	% de deuda del total de aportes	(Pasivo - Fondos sociales) / Capital social	0.9%	1.1%	3.1%	6.3%	1.1%
INDICADOR DE CRISIS	Quebranto Patrimonial	Causal de intervencion <1	Patrimonio / Aportes sociales	1.10	1.10	1.11	1.12	1.12

*Nota.* Datos del comportamiento histórico sobre indicadores financieros de Coopsalinas. Adaptado Informe de gestión años 2016 a 2020

## **7.2. Análisis interno**

### **7.2.1. Análisis de capacidad interna**

Dentro de la planeación estratégica, el análisis tanto interno como externo permite realizar una exploración de la competencia, la posición de costos y la viabilidad competitiva de su organización en el mercado. La realización de un análisis interno a menudo incorpora medidas que brindan información útil de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de su organización: un análisis FODA. Los datos generados por un análisis interno son importantes porque puede usarlos para desarrollar objetivos de planificación estratégica para sostener y hacer crecer una empresa.

Una medida importante dentro del análisis interno es determinar el nivel de fortalezas y competencia de la organización. Su solidez se mide en términos de poseer equipos y sistemas de tecnología actualizados para realizar su trabajo y saber si están cumpliendo sus metas financieras y los objetivos de planificación estratégica.

De otra parte, las debilidades organizativas pueden estar asociadas al uso de tecnología obsoleta, carencia de experiencia o manejo de activos deficientes. Un análisis interno estricto debería sacar a la luz cualquier debilidad organizativa que exista: áreas que necesitan mejoras y objetivos que no se están cumpliendo. Una vez que su análisis haya revelado sus deficiencias, puede revisar su plan estratégico para abordar y superar los objetivos fallidos y mejorar o eliminar las debilidades.

A continuación, se presenta la ficha técnica del proceso de intervención-asesoría a la cooperativa Coopsalinas.

**Figura 20. Ficha técnica proceso de planeación Estratégica**

Ficha técnica proceso de planeación Estratégica	
Organización intervenida	Cooperativa Multiactiva Salinas de Colombia “COOPSALINAS”
Coordinador-interventor	Jorge Alejandro Herrera Sánchez
Equipo colaborador	Grupo de 11 personas entre directivos y administrativos de la cooperativa
Medio de interacción virtual	Videoconferencia a través de Microsoft Teams
Fecha de interacción	Diversas sesiones entre octubre y noviembre dependiendo de la disponibilidad del equipo comprometido
Metodología	Exposición de conceptos y criterios teóricos y conceptuales enmarcados dentro de la realidad actual de la cooperativa, mediante la participación por consenso utilizando las diversas herramientas del libro guía planeación estratégica y software de plantillas en Excel denominada: KIT_MIVEYDOAS_BSC_de Jairo Amaya

*Nota.* Descripción de la ficha técnica de la videoconferencia para el levantamiento de información de Coopsalinas. Elaboración propia.

En la Tabla 17, se muestra el perfil de la capacidad interna de Coopsalinas, destacando sus fortalezas y debilidades en cuanto a capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica y de talento humano. En este aspecto al comparar fortalezas y debilidades del PCI, el nivel de fortaleza de la organización se encuentra en un 45%, esta información nos permite entender de manera preliminar que la cooperativa presenta oportunidades de mejora en aspectos como capacidad directiva, tecnológica y financiera.

**Tabla 17. PCI Perfil de capacidad interna**

PCI: PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA		
	FORTALEZA	DEBILIDAD
<b>I. CAPACIDAD DIRECTIVA</b>	70%	83%
<b>II. CAPACIDAD COMPETITIVA</b>	87%	33%
<b>III. CAPACIDAD FINANCIERA</b>	100%	0%
<b>IV. CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>	56%	44%
<b>V. CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO</b>	74%	0%
<b>PROMEDIO</b>	77%	32%
<b>NIVEL DE FORTALEZA DE LA ORGANIZACIÓN</b>		45%

*Nota.* Resultados conceptuales del perfil de capacidad interna de Coopsalinas. Elaboración propia

En cuanto a la Tabla 18, podemos conocer el perfil de oportunidades y amenazas POAM de la cooperativa Coopsalinas, al ponderar los factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos y geográficos para visualizar sus oportunidades o amenazas, al hacer este comparativo se encontró que el nivel de oportunidades de la empresa objeto de análisis tan solo es de un 2%, en este examen se pudo observar que la entidad presenta una oportunidad de mejora en lo que se refiere a la posibilidad de verse afectada por temas políticos, sociales, económicos y geográficos, aspectos que esperan trabajarse a través del cuadro de mando a desarrollar por medio de este trabajo.

**Tabla 68. POAM perfil de oportunidades y amenazas**

POAM: PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS		
	OPORTUNIDAD	AMENAZA
I. FACTORES ECONOMICOS	41%	44%
II. FACTORES POLITICOS	100%	72%
III. FACTORES SOCIALES	56%	92%
IV. FACTORES TECNOLOGICOS	67%	0%
V. FACTORES GEOGRAFICOS	0%	44%
PROMEDIO	53%	51%
NIVEL DE OPORTUNIDADES DE LA ORGANIZACIÓN		2%

*Nota.* Datos porcentuales del perfil de oportunidades y amenazas de Coopsalinas. Elaboración propia

### 7.2.2. Análisis D.A.F.O

Al realizar el cruce de análisis DAFO entre debilidades versus amenazas y fortalezas versus oportunidades, la Figura 21 muestra cuál es la caracterización de las debilidades que más afectan a Coopsalinas, las internas que principalmente están enfocadas en temas estratégicos de la entidad, las externas que principalmente se ven impulsadas por la pandemia y fortalezas como la capacidad financiera y el talento humano, que permiten pensar en lograr potencializar esas cosas positivas que presenta la organización y convertir las debilidades y amenazas en oportunidades.

**Figura 21. Análisis D.A.F.O.**

		Pueden generar PROBLEMAS	Pueden generar VENTAJAS COMPETITIVAS
<b>INTERNAS</b>	<b>D</b>	<b>Debilidades</b>	<b>F</b>
	<b>1</b>	<b>No existe un plan de mercadeo:</b> La cooperativa debe trabajar en tener una estrategia de mercadeo clara con el fin de mantener y atraer asociados.	<b>1</b>
	<b>2</b>	<b>Comunicación asertiva:</b> Actualmente no hay canales claros de comunicación entre la dirección de la entidad y los colaboradores, lo que dificulta el despliegue de los objetivos a las demás áreas de la organización.	<b>2</b>
	<b>3</b>	<b>Falta de estadísticas que indiquen las necesidades de los asociados:</b> La entidad carece de bases de datos históricas de preferencias de consumo de los asociados y áreas de interés.	<b>3</b>
	<b>4</b>	<b>Trámites no sistematizados:</b> Aún hay demasiadas actividades que no se encuentran sistematizadas, lo que dificulta la optimización del tiempo.	<b>4</b>
<b>EXTERNAS</b>	<b>A</b>	<b>Amenazas</b>	<b>O</b>
	<b>1</b>	<b>Cierre económico por pandemia:</b> La pandemia afecta la economía de los asociados y dificulta la ejecución de proyectos	<b>1</b>
	<b>2</b>	<b>Nueva Reforma económica para el país:</b> Se prevé una reforma económica para el país, históricamente el sector solidario se ve abatido por esos cambios.	<b>2</b>
	<b>3</b>	<b>Desempleo :</b> Mayor índice de desempleo en el país comparado con el esperado durante el 2020.	<b>3</b>
			<b>Oportunidades</b>
			<b>Apertura de nuevos canales de mercado:</b> La entidad puede explorar nuevos productos de crédito y nuevos convenios.
			<b>Uso de los medios tecnológicos que ofrece el entorno actualmente:</b> Potencializar el uso de redes sociales, sitios web y aplicaciones mejorando la comunicación con los asociados y captar nuevos.
			<b>Conocimiento del asociado:</b> Alto nivel de fidelización de los asociados, lo que conlleva a tener posibilidad de acceso grupos relacionados como familiares y amigos cercanos.

<b>4</b>	<b>Incremento en tasas de interés:</b> Incremento de tasas de interés por Coopcentral, entidad que en buen parte abastece de recursos a la entidad.	<b>4</b>	<b>Educación para los asociados y su núcleo familiar :</b> Elaborar y llevar a cabo el PESEM (Proyecto Educativo Socioempresarial)
<b>5</b>	<b>Reforma Tributaria:</b> Se espera reforma tributaria, que afecta tanto a los asociados como a la entidad.		

Nota. Descripción del DAFO de Coopsalinas. Resultado de la investigación

### 7.2.3. Estrategias Matriz DOFA

Luego de haber identificado el análisis DAFO para la cooperativa Coopsalinas, se realizó el cruce de oportunidades y amenazas frente a fortalezas y debilidades, en la Figura 22, se ilustran brevemente las diferentes estrategias agrupadas en ofensivas, estrategias defensivas, estrategias de reorientación y estrategias de supervivencia.

**Figura 22. Estrategias- Matriz DOFA**

<b>DOFA</b>	<b>Oportunidades</b>		<b>Amenazas</b>	
	Apertura de nuevos canales de mercado		Cierre económico por pandemia	
	Uso de los medios tecnológicos que ofrece el entorno actualmente		Nueva Reforma económica para el país	
	Conocimiento del asociado		Desempleo	
	Educación para los asociados y su núcleo familiar		Incremento en tasas de interés	
<b>Fortalezas</b>	<b>Estrategias OFENSIVAS</b>		<b>Estrategias DEFENSIVAS</b>	
Talento Humano competente	<b>1</b>	Explorar nuevos mercados para atraer nuevos asociados.	<b>1</b>	Mantener los datos de los asociados actualizados para tener conocimiento sobre el cliente.
Medios Tecnológicos	<b>2</b>	Hacer uso de los medios tecnológicos para los asociados actuales y nuevos incluyéndolos en la era tecnológica.	<b>2</b>	Segmentar la base de datos de la entidad para tener claridad sobre los servicios a ofrecer a cada asociado y cumplir con el objetivo de la entidad
Capacidad Financiera Capacidad Competitiva frente a las demás entidades del sector				

		sobre satisfacer las necesidades del asociado
	<p><b>3</b> Realizar una encuesta para los asociados donde se pueda definir sus necesidades a satisfacer, esto permite ofrecer un mejor portafolio de servicios para los asociados.</p>	<p><b>3</b> Realizar ferias de crédito aprovechando la capacidad financiera para que los asociados soliciten sus créditos y se fidelicen con COOPSALINAS.</p>
<b>Debilidades</b>	<b>Estrategias REORIENTACIÓN</b>	<b>Estrategias SUPERVIVENCIA</b>
No existe un plan de mercadeo	<p><b>1</b> Realizar un plan de marketing y ejecutarlo, de este modo se llegarán a explorar otros mercados para atraer nuevos asociados.</p>	<p><b>1</b> Realizar un estudio de mercado, para saber el comportamiento de las entidades del sector y conocer sus tasas de interés.</p>
Comunicación asertiva		
Trámites no sistematizados	<p><b>2</b> Realizar sistematización de procesos para que estos sean más ágiles y fáciles para los asociados.</p>	<p><b>2</b> Realizar nuevos convenios y alianzas estratégicas para así ofrecer mejores servicios a los asociados.</p>
Falta de estadísticas que indiquen las necesidades de los asociados	<p><b>3</b> Revisar si los canales de comunicación que existen para con el asociado son los convenientes para que ellos estén informados</p>	<p><b>3</b> Capacitar tanto al asociado como al colaborador</p>

Nota. Descripción de los componentes de la matriz DAFO de Coopsalinas a lo Resultado de la investigación

Como resultado de esta evaluación a través de la matriz DAFO se puede empezar a visualizar la imperante necesidad de un plan de direccionamiento estratégico que permita desarrollar ese amplio nivel de fidelización que tienen los asociados de la cooperativa, ya que en temas como el marketing y la tecnología se han visto rezagados con el pasar del tiempo porque al no tener una visión general de los diferentes perspectivas organizacionales se han enfocado en solo algunas dejando de lado otras que pueden dar un crecimiento sostenible y asegurar una larga sostenibilidad de la entidad con el pasar del tiempo.

### 7.3. Análisis externo

#### 7.3.1. Las 5 fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter es una herramienta clave en la planeación estratégica de una organización, por cuanto permite hacer un análisis de la competencia en torno a su

intensidad, las barreras de entrada, los servicios alternativos que ofrece, las posibles alianzas estratégicas para poder negociar en el mercado y los asociados con poder de negociación.

Para este caso en particular se analizaron aquellas fuerzas que presentaron un grado Medio-alto de impacto según la evaluación que resume la Figura 23.

Al hacer la evaluación para cada una de las variables de análisis de la competencia de Coopsalinas, se encontró que frente a la intensidad de la competencia posee una amenaza frente al ritmo de crecimiento del sector y una oportunidad frente a las barreras de salida y adaptabilidad. En cuanto a las barreras de entrada, todas son consideradas como amenazas, por cuanto el sector solidario si bien se ha desarrollado significativamente, la legislación y el poder económico del mismo son aún muy precarios. Frente a los servicios prestados, se presenta una oportunidad en el sentido de mejorar la atención al asociado. La alianza estratégica también se convierte en una amenaza, por cuanto el sector solidario es un sector especializado y muy cerrado frente a otras empresas del mismo sector, esto también se ve reflejado en las posibles alianzas de asociados interempresariales, ya que generalmente su naturaleza no es la asociación con otras empresas del mismo clúster solidario.

La Tabla 19, muestra los resultados y sus características frente a la cooperativa objeto de estudio.

**Tabla 19. 5 fuerzas de Porter-Análisis de la Competencia**

Análisis de la Competencia					
	Variables	Evaluación		Valoración	
		Intensidad	Amenaza	< Amenaza	Oportunidad >
<b>1</b> <b>INTENSIDAD</b> de la competencia	1 Ritmo de crecimiento del sector	5	1		Op
	2 Número y equilibrio entre competidores	4	5		
	3 Barreras de salida y adaptabilidad	1	5		Op
<b>2</b> <b>ENTRADA</b> nuevos competidores	1 Barreras de entrada	5	5	A	
	2 Reacción de la competencia	5	5	A	
	3 Facilidad instalación de una entidad	5	5	A	
<b>3</b> <b>SERVICIOS</b> alternativos	1 Mejor oferta de servicios	2	5		Op
	2 Mejores tasas de intereses	2	5		Op
	3 Mejor nivel de atención al asociado	1	5		Op
<b>4</b> <b>ALIANZAS ESTRATÉGICAS</b> poder para negociar	1 Número de convenios o alianzas	5	5	A	
	2 Volumen de convenios	5	5	A	
	3 Grado diferenciación de alianza o convenio	3	5		
<b>5</b> <b>ASOCIADOS</b> poder para negociar	1 Número de asociados	1	5		Op
	2 Facilidad de cambio de entidad	5	5	A	
	3 Grado diferenciación de los servicios	5	5	A	

*Nota.* Valores de la intensidad y amenazas y oportunidades del diagnóstico organizacional de Coopsalinas. Resultado de la investigación

De otra parte, en la Tabla 20 al combinar las cinco fuerzas de Porter con los factores que caracterizan el análisis externo, se encontró que en lo político existen dos amenazas frente a tres oportunidades. En el marco legal se presentan dos amenazas y dos oportunidades tal como se indican en el recuadro respectivo. En el entorno económico, realmente todas son amenazas para la cooperativa, en tanto que, en el entorno social, todos los factores se convierten en oportunidades de aprovechamiento y de mejora. En cuanto al factor tecnológico existen dos amenazas y una oportunidad

**Tabla 20. 5 fuerzas-Análisis del Entorno**

Análisis del Entorno					
	Variables	Evaluación		Valoración	
		Intensidad	Amenaza	< Amenaza	Oportunidad >
<b>1</b> Entorno POLITICO	1 Estabilidad Política	5	5	A	
	2 Políticas económicas y de desarrollo	5	5	A	
	3 Subvenciones y ayudas	1	5		Op
	4 Tasa impositiva del sector	1	5		Op
	5 Tasa de interés	1	5		Op
<b>2</b> Marco LEGAL	1 Seguridad jurídica sector solidario	5	5	A	
	2 Legislación sector solidario	5	5	A	
	3 Legislación laboral	3	5		
	4 Leyes de protección medioambiental	1	5		Op
	5 Regulaciones al consumo	1	5		Op
<b>3</b> Entorno ECONÓMICO	1 Situación económica general	5	5	A	
	2 Previsiones de crecimiento	5	5	A	
	3 Inflación	5	5	A	
	4 Nivel de desempleo	5	5	A	
	5 Balanza de pagos	5	5	A	
	6 Productividad	5	5	A	
<b>4</b> Entorno SOCIAL	1 Estabilidad social	1	5		Op
	2 Desarrollo social (clases medias)	1	5		Op
	3 Valores y actitudes	1	5		Op
<b>5</b> Entorno TECNOLÓGICO	1 Innovación y desarrollo TIC	5	5	A	
	2 Promoción desarrollo tecnológico	5	5	A	
	3 Capacitación y formación personal	1	5		Op

*Nota.* Valores de la intensidad de amenazas y oportunidades del entorno externo de Coopsalinas. Resultados de esta investigación

En resumen, mediante un análisis del sector cooperativo a través de las fuerzas de Porter podemos llegar a la siguiente evaluación, con una gradación medio-alto en torno a la rivalidad con los competidores y las barreras de salida. La Figura 23, muestra los resultados para cada concepto, grado de evaluación y observación respectiva.

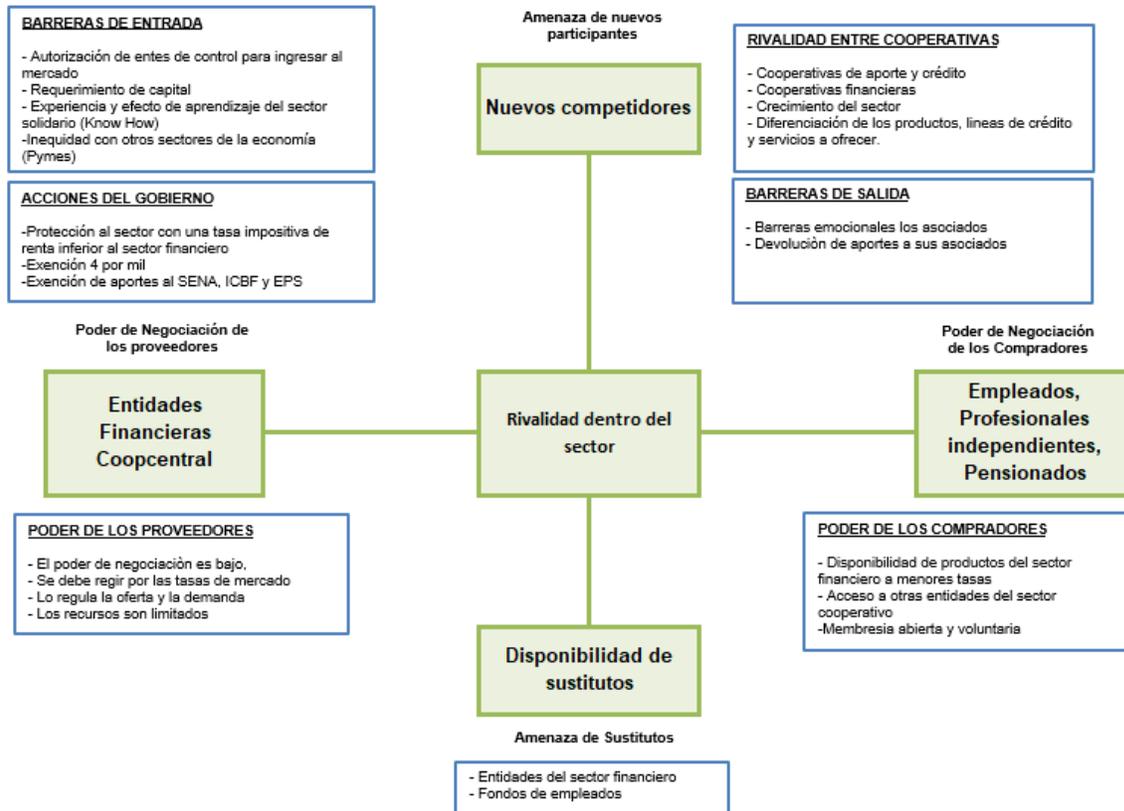
**Figura 23. Las 5 fuerzas de Porter para el Sector Solidario**

5 fuerzas de Porter	Grado	Observación
Rivalidad entre los competidores	Medio-Alto	Oferta de gran número de cooperativas de aportes y crédito, entidades financieras
Poder de negociación con proveedores	Medio-bajo	Entidades financieras, Coopcentral
Poder de negociación con clientes (Amenaza de nuevos entrantes)	Medio-bajo	Alta competencia en el sector
Barreras de salida (Amenaza de productos sustitutos)	Medio-Alto	Barreras emocionales
Barreras de entrada (Amenaza de nuevos participantes)	Medio-bajo	Entidades reguladoras, gobierno

*Nota.* Descripción de los resultados de las cinco fuerzas de Porter para Coopsalinas. Elaboración propia

Para complementar el análisis de diagnóstico estratégico a la cooperativa Coopsalinas, en la Figura 24, se detalla de manera más amplia cada una de las fuerzas de Porter que afectan el sector y cuáles son sus principales características identificadas mediante un análisis de diagnóstico riguroso, relacionando el sector, la historia de la empresa y su comportamiento en los últimos años dentro del sector.

**Figura 24. Las 5 fuerzas del Porter Coopsalinas**



*Nota.* Descripción explicativa de las cinco fuerzas de Porter. Elaboración propia

### 7.3.2. Perfil de amenazas y oportunidades POAM

Para este aparte en la sesión programada para desarrollar la ponderación y calificación de impactos en las diferentes variables del entorno externo de Coopsalinas, en primera instancia, se explicó el contexto teórico de las implicaciones para cada una de las variables, factores que comprende el acrónimo POAM.

A continuación, la Figura 25, presenta la ficha técnica del proceso, debido a la situación de pandemia, las herramientas y la participación se realizó de manera virtual, con la participación directa de directivos y administrativos.

**Figura 25. Ficha Técnica POAM**

Ficha técnica perfil de oportunidades y amenazas "POAM"	
Organización intervenida	Cooperativa Multiactiva Salinas de Colombia "COOPSALINAS"
Interventor	Jorge Alejandro Herrera Sánchez
Coordinador	Tatiana Gómez (Gerente)
Equipo colaborador	Grupo de 11 personas entre directivos y administrativos de la cooperativa
Medio de interacción virtual	Videokonferencia a través de Microsoft Teams
Fecha de interacción	Noviembre 20 de 2020
Metodología	Explicación del concepto de evaluación PESTEL y el uso de la matriz POAM, se procedió a evaluar cada uno de los entornos calificando si es amenaza u oportunidad y valorando su impacto.

*Nota.* Descripción de la ficha técnica del perfil de oportunidades y amenazas Coopsalinas Elaboración propia

Luego, por consenso se definieron las diferentes variables de cada uno de los entornos, a saber:

La Tabla 21, muestra la valoración de las amenazas y oportunidades del entorno político. Se estableció que no existen oportunidades para la cooperativa, pero si amenazas de impacto alto medio y bajo según resultados del recuento y valoración porcentual.

**Tabla 21. Entorno político**

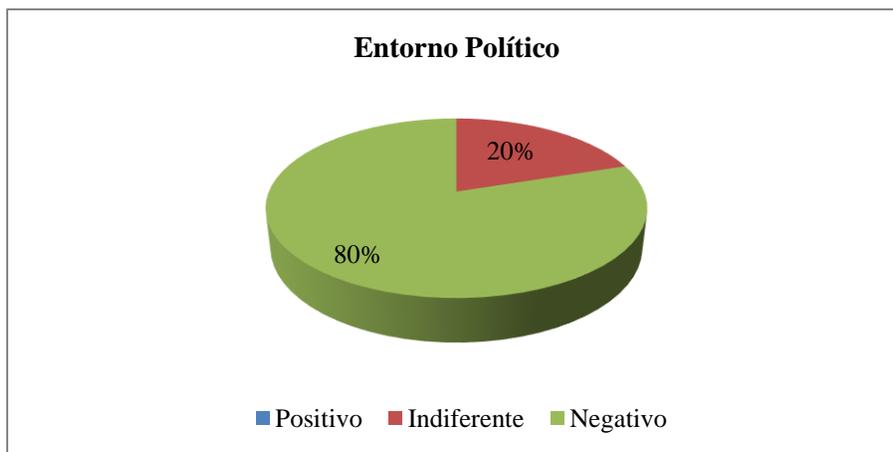
PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS -POAM-	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTA (3)	MEDIA (2)	BAJA (1)	ALTA (3)	MEDIA (2)	BAJA (1)	POSITIVO (3)	INDIFERENTE (1)	NEGATIVO (2)

P	POLÍTICO									
Gobernabilidad				2			2			
Constitución política				1			1			
Poderes Públicos				2			2			
Institucionalidad				3			2			
Corrupción				3			2			
<i>Recuento</i>	0	0	0	2	2	1	0	1	4	
<i>Porcentaje</i>				40%	40%	20%	0%	20%	80%	

*Nota.* Resultados del entorno político en términos de oportunidades amenazas impacto para Coopsalinas. Resultado de la investigación

En la Figura 26, se muestra que respecto al entorno político y sus diferentes variables, el impacto positivo fue de 0%, el impacto indiferente del 20% y el impacto negativo para la organización del 80%.

**Figura 26. Impacto del Entorno Político**



*Nota.* Resultados porcentuales del entorno político de Coopsalinas. Resultado de la investigación

Lo anteriormente expuesto permite inferir que existe una percepción de incertidumbre y desconfianza en el entorno político por parte de la dirección de la entidad, fundamentada en factores como el incremento gradual de la carga tributaria en el impuesto a la renta y las nuevas exigencias de la Superintendencia de Economía Solidaria relacionadas con la obligatoriedad de

implementar procesos que requieren de una serie de recursos adicionales a los que posee la cooperativa.

En cuanto al entorno económico, las oportunidades y amenazas y el impacto para la cooperativa, se muestra en la Tabla 22.

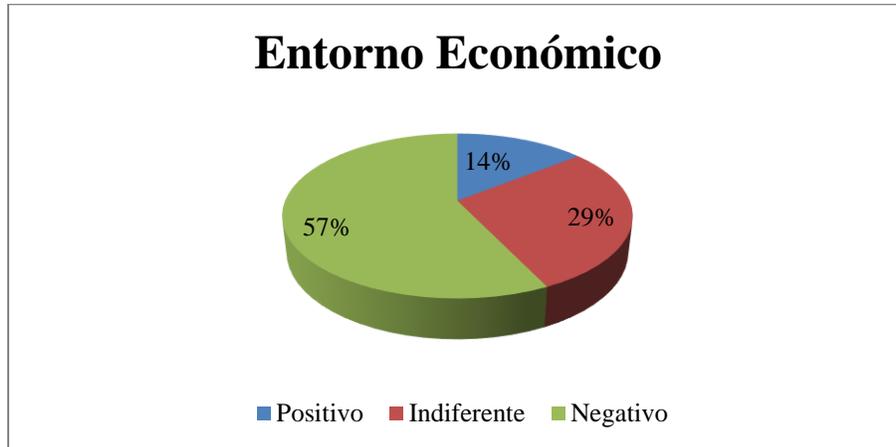
**Tabla 22. Entorno Económico**

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS -POAM-	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTA (3)	MEDIA (2)	BAJA (1)	ALTA (3)	MEDIA (2)	BAJA (1)	POSITIVO (3)	INDIFERENTE (1)	NEGATIVO (2)
<b>E ECONÓMICO</b>									
Globalización				3					2
PIB				3					2
Inflación		3					2		
Política cambiaria						1		1	
Política fiscal				3					2
Política monetaria					2				2
Desempleo						1		1	
Concentración riqueza		3					3		
<i>Recuento</i>	1	0	0	3	1	2	1	2	4
<i>Porcentaje</i>				50%	17%	33%	14%	29%	57%

Nota. Valores del perfil de oportunidades, amenazas e impacto de Coopsalinas en términos Resultado de la investigación

En la Figura 27, se puede apreciar que para la cooperativa el entorno económico tiene un impacto positivo del 14%, un impacto indiferente del 29% y un impacto negativo del 57%.

**Figura 27. Impacto del Entorno Económico**



*Nota.* Valores porcentuales del impacto del entorno económico y Coopsalinas. Resultado de la investigación

En este caso se observa una percepción predominante negativa, especialmente en lo que se refiere a políticas fiscales y macroeconómicas, si bien el sector tiene ciertos beneficios tributarios con una tasa de renta del 20%, las diferentes reformas tributarias golpean fuertemente el bolsillo de las personas naturales (clase media) que son la mayoría de los asociados de la cooperativa, menguando la capacidad de ahorro y el desarrollo de actividades de recreación y educación ejes fundamentales del desarrollo social de la cooperativa.

En cuanto al entorno social, la valoración de las oportunidades y amenazas para las diferentes variables que la conforman, sus resultados se muestran en la Tabla 23.

**Tabla 23. Entorno Social**

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS -POAM-		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		ALTA (3)	MEDIA (2)	BAJA (1)	ALTA (3)	MEDIA (2)	BAJA (1)	POSITIVO (3)	INDIFERENTE (1)	NEGATIVO (2)
<b>S</b>	<b>SOCIAL</b>									
	Cultura						1			1

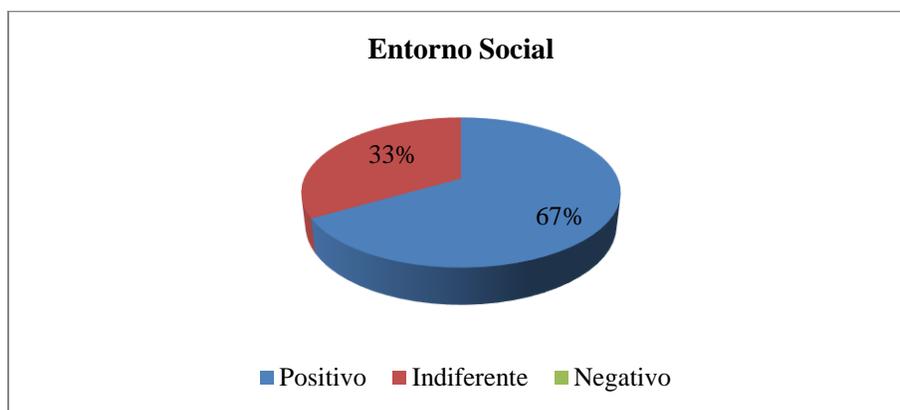
Educación							2	1		
Equidad de género							2	3		
Salud							1	3		
Brecha ricos-pobres							3	3		
Situación campo-ciudad							1	3		
<i>Recuento</i>	1	1	2	0	1	1	4	2	0	
<i>Porcentaje</i>	25%	25%	50%	0%	50%	50%	67%	33%	0%	

*Nota.* Valores del entorno social en términos de oportunidades amenazas de impacto de Coopsalinas. Resultado de la investigación

La Figura 28, muestra que, en cuanto al entorno social relacionado con la naturaleza de la cooperativa, el impacto positivo es del 67%, el impacto indiferente del 33% y no representa ningún impacto negativo, según percepción del equipo participante en esta evaluación.

Frente al entorno social la cooperativa percibe un ambiente positivo, dado que temas como la equidad de género y social sumados a la educación y cultura, son pilares fundamentales de la sociedad equitativa e igualitaria y está en línea con los pilares del sector solidario.

**Figura 28. Impacto del Entorno Social**



*Nota.* Valores porcentuales del entorno social de Coopsalinas. Resultados de la investigación

En cuanto al entorno tecnológico, la definición de sus variables y ponderación de oportunidades o amenazas, así como el impacto que podría generar para Coopsalinas, se ilustra en la Tabla 24.

**Tabla 24. Entorno Tecnológico**

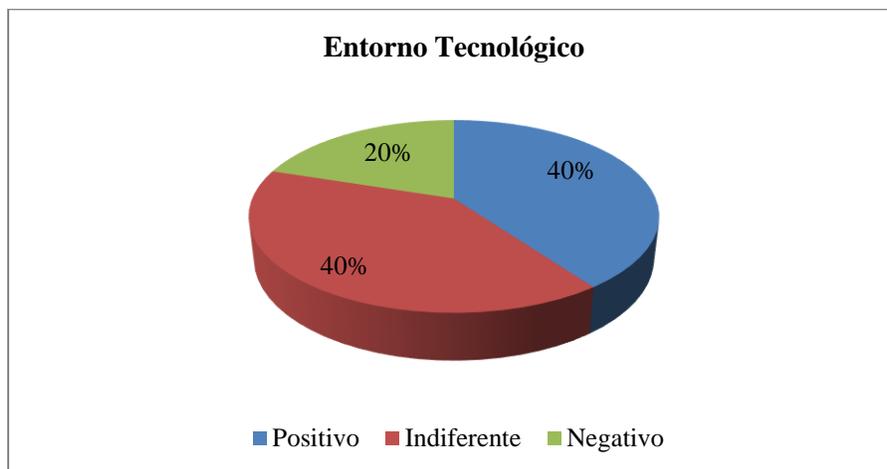
PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS -POAM-	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTA (3)	MEDIA (2)	BAJA (1)	ALTA (3)	MEDIA (2)	BAJA (1)	POSITIVO (3)	INDIFERENTE (1)	NEGATIVO (2)
<b>T TECNOLÓGICO</b>									
Las TICs				3					2
Internet			1				3		
Redes sociales		2					3		
Robótica						1		1	
Big-Data					2			1	
<i>Recuento</i>	0	1	1	1	1	1	2	2	1
<i>Porcentaje</i>	0%	50%	50%	33%	33%	33%	40%	40%	20%

*Nota.* Datos del perfil de oportunidades y amenazas del entorno tecnológico de Coopsalinas. Resultado de la investigación

En cuanto al nivel de impacto del entorno tecnológico, la Figura 29 muestra: impacto positivo 40%, indiferente 40% y negativo el 20%.

Frente al entorno tecnológico se percibe por parte de la administración cierta indiferencia, factor que en estos momentos de pandemia y de nuevas tecnologías es fundamental para el desarrollo y crecimiento de la entidad, por lo que se hace necesario impulsar dentro del plan estratégico este factor para modernizar, sistematizar y mejorar procesos al interior de la entidad.

**Figura 29. Impacto del Entorno Tecnológico**



*Nota.* Valores porcentuales del impacto del entorno tecnológico de Coopsalinas. Resultados de esta investigación

En cuanto al entorno ecológico-ambiental, la ponderación para cada una de las variables que conforman este aspecto, considerando la naturaleza de la organización, la definición por consenso del equipo participante si representa oportunidades o amenazas y su impacto para los objetivos organizacionales, se puede apreciar en la Tabla 25.

**Tabla 25. Entorno Ecológico-Medioambiental**

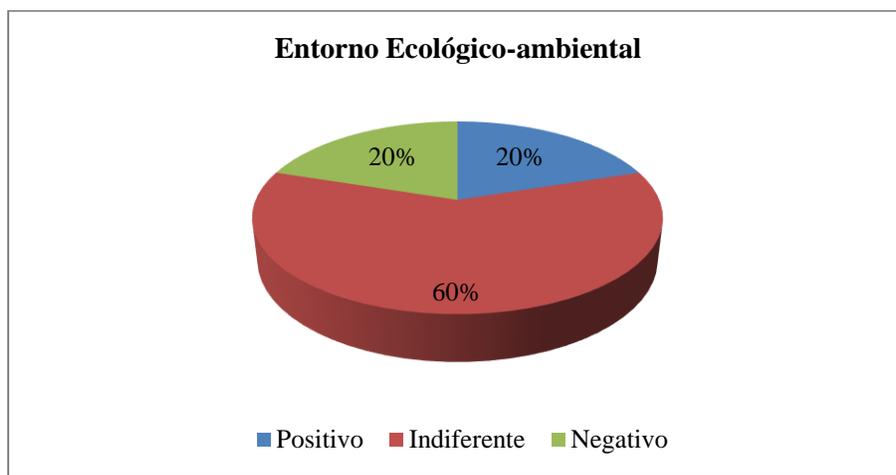
PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS -POAM-	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTA (3)	MEDIA (2)	BAJA (1)	ALTA (3)	MEDIA (2)	BAJA (1)	POSITIVO (3)	INDIFERENTE (1)	NEGATIVO (2)
<b>E ECOLOGICO-AMBIENTAL</b>									
Regulación Ambiental	2						3		
Reciclaje	1						1		
Economía circular	1						1		
Contaminación ambiental				2			2		
Recursos naturales				1			1		
<i>Recuento</i>	0	1	2	0	1	1	1	3	1
<i>Porcentaje</i>	0%	33%	67%	0%	50%	50%	20%	60%	20%

Fuente: Resultados de esta investigación

La Figura 30 muestra los resultados del entorno ecológico ambiental, donde el impacto positivo representa el 20%, el impacto indiferente el 60% y el impacto negativo el 20%, cuyos resultados están muy acordes al objeto social de la cooperativa

Se percibe un alto nivel de indiferencia en los temas ambientales, aunque no son temas que generen algún tipo de impacto económico para la cooperativa se hace importante familiarizar a la entidad con conceptos como la economía circular y el reciclaje.

**Figura 30. Impacto de Entorno Ecológico-Medioambiental**



*Nota.* Valores porcentuales del entorno ecológico medioambiental de Coopsalinas. Resultados de esta investigación

Finalmente, para completar los entornos de PESTEL, se analizó las variables del entorno legal, evaluando si representan oportunidades o amenazas para Coopsalinas, así como su impacto en el desempeño organizacional, según se muestra sus resultados en la Tabla 26.

**Tabla 26. Entorno Legal**

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS -POAM-	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTA (3)	MEDIA (2)	BAJA (1)	ALTA (3)	MEDIA (2)	BAJA (1)	POSITIVO (3)	INDIFERENTE (1)	NEGATIVO (2)

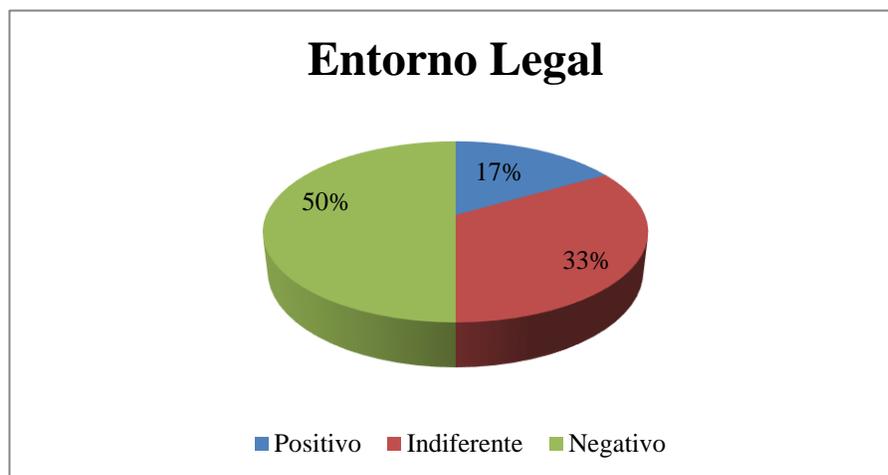
L LEGAL										
Marco jurídico legal									3	2
Protección propiedad privada									1	1
Normas claras									2	2
Justicia y equidad									1	3
Aplicación de la ley									3	2
Arbitramento									1	1
Recuento	0	0	1	2	1	2	1	2	3	3
Porcentaje	0%	0%	100%	40%	20%	40%	17%	33%	50%	

Nota. Valores del entorno legal de oportunidades amenazas e impacto de Coopsalinas. Resultados de esta investigación

La Figura 31, muestra el impacto de las variables del entorno legal, señalando que el impacto positivo representa el 17%, el impacto indiferente el 33% y el impacto negativo el 50%.

En cuanto a este entorno se observa un impacto negativo principalmente originado en la legislación del sector, ya que es un sector altamente regulado en temas de tratamiento de datos, SAR(Sistema de Administración de Riesgos) y reportes a entidades de control. En general se observa un alto nivel de desconfianza en las instituciones gubernamentales.

**Figura 31. Impacto del Entorno Legal**



Nota. Valores porcentuales del impacto del entorno legal de Coopsalinas. Resultados de esta investigación

Lo anterior, es el resultado del análisis PESTEL, donde con el grupo participante de personas directivas y administrativas de Coopsalinas se identificó el entorno en que se mueve la

cooperativa, valorando en consenso y por votación directa, la ponderación en términos de si representa una oportunidad, una amenaza y su impacto correspondiente según la naturaleza de la organización objeto de este estudio la planeación estratégica, estos resultados constituyen elementos claves para el plan de intervención y mejoramiento de esta organización.

## **8. Plan de intervención**

### **8.1. Diseño de Balanced Scorecard (BSC) como apoyo a la medición del plan estratégico del COOPSALINAS.**

El Balanced Scorecard como modelo de gestión traduce la estrategia de una compañía en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y enlazados en planes de acción, los cuales involucran a todos los miembros que integran una organización.

Para el caso a desarrollar en la cooperativa serían los siguientes:

Perspectiva Financiera ¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de los accionistas (para el caso de la cooperativa asociados)?

Perspectiva del cliente ¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de los clientes (para el caso de la cooperativa asociados)?

Perspectiva Interna o de procesos ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer las necesidades?

Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento ¿Qué aspectos son críticos para mantener la excelencia? (Robert & P., 2000)

## 8.2. Misión, visión y valores.

En la Figura 32, se puede apreciar la misión, visión y valores de la cooperativa, cada uno de estos componentes se validaron en varias sesiones por medio de la plataforma Teams con la administración y la alta dirección de la entidad y se concluyó que están debidamente alineados con las estrategias que se esperan desarrollar en el **Balanced Scorecard**, por lo tanto, no se hace necesario realizar ningún cambio, pero se recomienda a la administración evaluar periódicamente o si las circunstancias lo requieren una revisión o modificación a los mismos.

**Figura 32. Misión, visión y valores de COOPSALINAS**

MISIÓN	VISIÓN	VALORES
Somos una organización solidaria que mejora la calidad de vida de los asociados, sus familias y el entorno, a través de servicios integrales con fundamento en principios cooperativos.	En el año 2025 la Cooperativa Multiactiva Salinas de Colombia “COOPSALINAS” será reconocida por su liderazgo a nivel nacional en el desarrollo de los servicios sociales de alta calidad y solidez financiera, para lograr la satisfacción de sus asociados con responsabilidad social y ambiental.	<p><b>Respeto:</b> Es reconocer, aceptar apreciar y valorar las cualidades del asociado y colaboradores; es considerar sus valores y necesidades con reconocimiento, aceptación, justicia, equidad, cortesía y tolerancia. El respeto exige un trato amable y cortés; el respeto es la esencia de las relaciones humanas, de la vida en comunidad, del trabajo en equipo, de cualquier relación interpersonal. El respeto es garantía de <u>transparencia</u>.</p> <p><b>Honestidad:</b> Consiste en comportarse y expresarse con sinceridad y coherencia, respetando los valores de la justicia y la verdad, es anteponer la verdad en sus pensamientos, expresiones y acciones.</p> <p><b>Transparencia:</b> Capacidad que tiene un ser humano para que los otros entiendan claramente sus motivaciones, intenciones y objetivos. Igualmente, se enfoca en llevar a cabo prácticas y métodos a la luz pública, sin tener nada que ocultar.</p> <p><b>Responsabilidad Social:</b> Es aquel compromiso entre los integrantes de la Cooperativa entre sí y con la sociedad, de contribuir para una sociedad más justa y por proteger el ambiente. Es un compromiso social con el medio que rodea a la empresa, es lograr un impacto positivo en la sociedad, más allá de los resultados financieros.</p>

*Nota.* Descripción del direccionamiento estratégico de Coopsalinas en términos de emisión, misión y valores.

Adaptado Informe de gestión

### 8.3. Mapa estratégico

El mapa estratégico es un modelo gráfico a través del cual se exponen los diferentes objetivos estratégicos dentro de cada perspectiva de estudio, esto permite visualizar las conexiones entre los objetivos estratégicos y la visión de la cooperativa, con base en esta información se desarrolla el Balanced Scorecard (Jairo, 2020).

Con el fin de conocer la percepción y las necesidades de los asociados se procedió a realizar una encuesta, la cual es insumo principal para el entendimiento de las necesidades de los asociados, su objetivo principal es recoger la impresión que se tiene hacia los servicios prestados por la cooperativa, así como las expectativas que tienen con respecto a los convenios, atención al asociado, líneas de crédito, etc., la Figura 33, nos muestra la ficha técnica de este instrumento.

**Figura 33. Técnica encuesta percepción general de los asociados**

Ficha técnica de la encuesta	
Organización intervenida	Cooperativa Multiactiva Salinas de Colombia “COOPSALINAS”
Coordinador-interventor	Jorge Alejandro Herrera Sánchez
Equipo colaborador	Asociados a Nivel nacional
Medio de interacción virtual	Microsoft Forms
Fecha de interacción	1-15 de marzo de 2021
Metodología	Encuesta de percepción general de los servicios de la cooperativa y las diferentes expectativas acerca del futuro de la institución

*Nota.* Descripción de la ficha técnica de la encuesta de percepción aplicada a los asociados de Coopsalinas.

Elaboración propia

Como se puede observar en la Tabla 27, para este caso se usó la misma metodología utilizada en la encuesta a directivos y personal administrativo de la cooperativa, se tuvieron en cuenta las diferentes seccionales que se tienen en el país llegando a una cantidad de personas encuestadas de 439, que corresponde aproximadamente al 50% de los asociados, lo que nos permite concluir que con esta encuesta estamos recogiendo la opinión de gran parte de la población objetivo.

**Tabla 27. Fórmula para tamaño de la muestra**

Fórmula para calcular tamaño de una muestra en Excel				
Concepto	Símbolo	Valor	Resultado	Cuadrado
Intervalo de confianza	$Z^2$	95%	1.96	3.8416
Población finita	N	1080	1080	
Probabilidad de ocurrencia	p	50%	0.5	
Probabilidad de no ocurrencia	q	50%	0.5	
Población menos 1	(N-1)	1079	1079	
Error Muestral	E2	5%	0.05	0.0025
Numerador de la fórmula			1,037	
Denominador de la fórmula			3.6579	
<b>Número de encuestas a realizar</b>			<b>284</b>	<b>Encuestas</b>

*Nota.* Descripción de las variables y valores de la fórmula para calcular el tamaño de la muestra. Elaboración propia

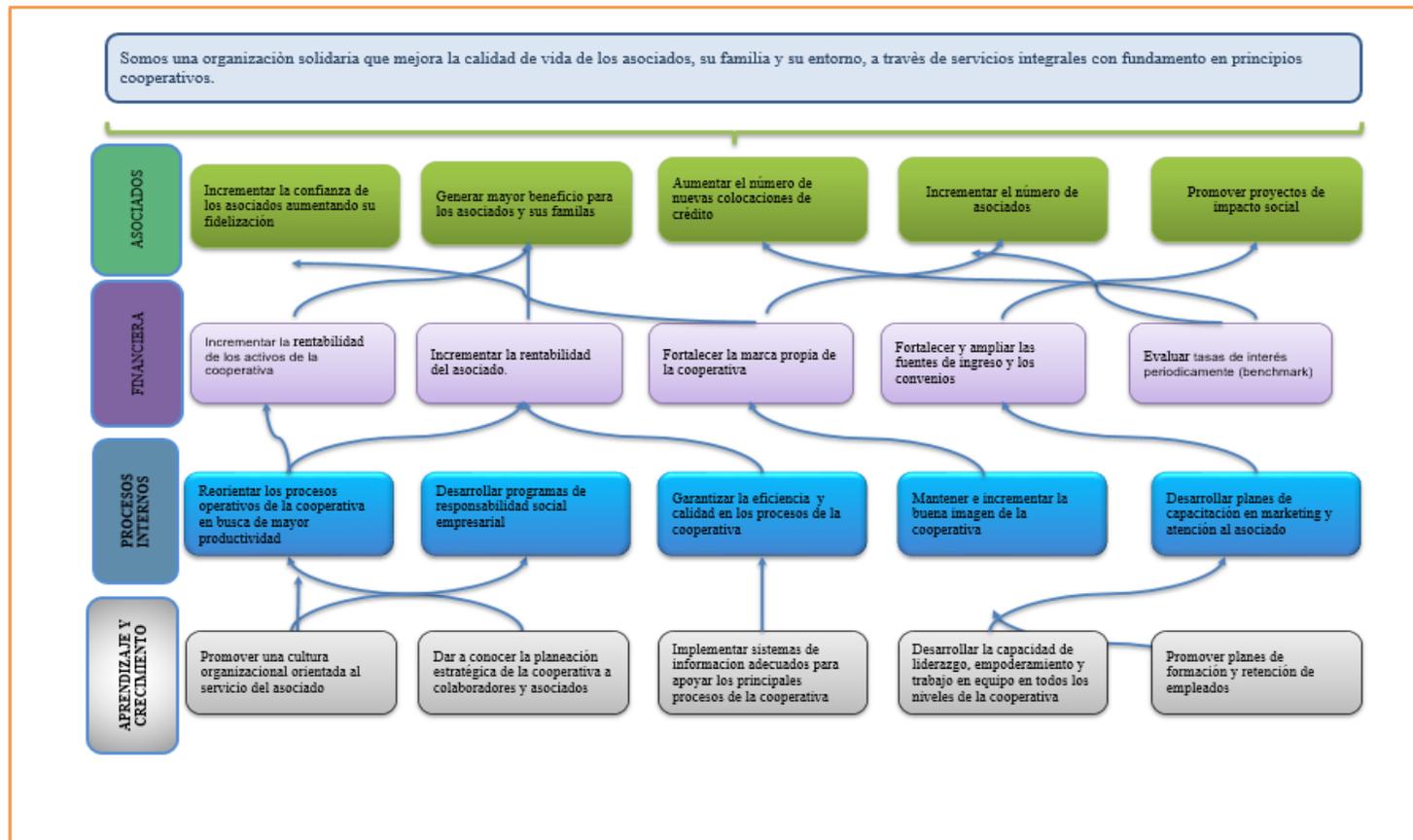
### 8.3.1 Objetivos estratégicos

A partir de los resultados de la encuesta, así como del diagnóstico y análisis de la cooperativa, se realizó un trabajo conjunto para establecer las metas estratégicas con el fin de determinar qué espera lograr COOPSALINAS en los próximos cinco años (2021 a 2025) orientados al cumplimiento de su misión y propósitos estratégicos.

Estos objetivos fueron discutidos ampliamente en reunión presencial del 31 de marzo de 2021 con el Consejo de Administración y la Gerencia de la cooperativa quienes priorizaron aquellos que perciben son críticos para el crecimiento y la estabilidad de COOPSALINAS en el mediano y largo plazo. Información que se recopiló en la Figura 34, usando la metodología del BSC.

Una vez diseñados los objetivos estratégicos el paso siguiente es diseñar el Balanced Scorecard de COOPSALINAS.

**Figura 34. Mapa Estratégico COOPSALINAS**



*Nota.* Descripción del mapa estratégico de Coopsalinas. Elaboración propia

## 8.4. Cuadro de mando integral COOPSALINAS

A partir de las diferentes evaluaciones realizadas se propone un Cuadro de Mando Integral para COOPSALINAS, enfocado en cuatro perspectivas y alineado con la misión y visión de la entidad. En la Figura 35 se puede apreciar la perspectiva del asociado como eje fundamental de la entidad, el cual busca con cada uno de los objetivos trabajar en potencializar las fortalezas, así como mitigar el efecto de las debilidades y amenazas detectadas durante el proceso de diagnóstico realizado.

**Figura 35. Perspectiva del Asociado**

Perspectiva	No.	Objetivo estratégico	Propósito Objetivo	Nombre indicador (Medio)	Definición del Indicador
<b>ASOCIADOS</b>	O1PA	Incrementar la confianza de los asociados aumentando su fidelización	Conseguir referidos - Incremento de asociados	Crear encuestas de satisfacción para fortalecer la imagen corporativa - retroalimentación al asociado	Medir satisfacción del asociado
				Asesoría en temas de crédito	Número de asesorías en crédito
				Solicitudes de crédito de asociados	Número de solicitudes de crédito aprobadas/Número total de solicitudes de crédito
	O2PA	Generar mayor beneficio para los asociados y sus familias	Mejoramiento en el portafolio de servicios de los asociados	Convenios con terceros - ampliación del portafolio de servicios a los asociados	Número de nuevos convenios /Total de convenios
					Número de asociados que usan convenios/Total de asociados
	O3PA	Aumentar el número de nuevas colocaciones de crédito	Incentivar a asociados que nunca han tenido créditos con la cooperativa a realizar su solicitud	Cultura de crédito en los asociados	Número de asociados que nunca han solicitado crédito/Total de asociados

O4PA	Incrementar el número de asociados	Incrementar ingresos	Referidos	Asociados nuevos referidos/Total de asociados nuevos
O5PA	Promover proyectos de impacto social	Contribuir al mejoramiento de calidad de vida del asociado	Proyectos responsabilidad social	Número de proyectos presentados sobre el total de asociados

*Nota.* Descripción de la perspectiva del asociado de Coopsalinas. Elaboración propia

En cuanto a la perspectiva financiera, la Figura 36 ilustra los objetivos e indicadores a realizar con el fin de aprovechar las fortalezas encontradas y mitigar cada una de las debilidades detectadas, esta perspectiva presenta un gran desarrollo en la cooperativa, ya que en las diferentes evaluaciones demostró muy buenas fortalezas en este aspecto, así como un crecimiento sostenible durante los últimos años.

**Figura 36. Perspectiva Financiera**

Perspectiva	No.	Objetivo estratégico	Propósito Objetivo	Nombre indicador (Medio)	Definición del Indicador
<b>FINANCIERA</b>	O1PF	Incrementar la rentabilidad de los activos de la cooperativa	Mejorar la productividad de los activos	Rendimiento del activo	Excedente / Total Activos
	O2PF	Incrementar la rentabilidad del asociado.	Mejorar y procurar un óptimo control en el manejo de recursos económicos y financieros de la empresa.	Indicadores de rentabilidad	Interés cartera de crédito / cartera crédito bruta  Excedente Neto / Patrimonio
	O3PF	Fortalecer la marca propia de la cooperativa	Posicionarse en el sector cooperativo	Imagen de marca vs ventas	Costos de implementación de marca / Ingresos  Inversión en marketing / Ingresos adicionales logrados
	O4PF	Fortalecer y ampliar las fuentes de ingreso y los convenios interinstitucionales	Buscar nuevas fuentes de ingreso	Cumplimiento en el recaudo de cartera análisis de nuevas fuentes de ingreso	Calidad de cartera (Cartera(a,b,c,d)/Total cartera bruta

				Recaudo de cartera / Total de cartera
O5PF	Evaluar tasas de interés periódicamente (benchmark)	Mantener tasas competitivas	Medición tasa préstamo	Promedio tasas de interés cooperativa - Promedio tasas benchmark

*Nota.* Descripción de las variables y componentes que conforman la perspectiva financiera de Coopsalinas  
Elaboración propia

En lo que se refiere a la perspectiva procesos internos, como se muestra en la figura 37, se debe trabajar en la documentación de los procedimientos de la entidad, desarrollar programas de responsabilidad social como siembra de árboles, actividades de reciclaje entre otros, se hace necesario medir la eficiencia en los procesos y capacitar al personal para lograr mejor atención y retención de asociados.

**Figura 37. Perspectiva Procesos Internos**

Perspectiva	No.	Objetivo estratégico	Propósito Objetivo	Nombre indicador (Medio)	Definición del Indicador
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	O1PP	Reorientar los procesos operativos de la cooperativa en busca de mayor productividad	Lograr entendimiento de los fines y objetivos de la dirección por parte de los colaboradores	Identificar procesos claves de la cooperativa	Número de procesos clave diseñados y documentados - Número de procesos clave/ Total de procesos
				Crear y actualizar manuales de procedimientos	Número de manuales / Total de procedimientos
				Diseñar manuales de funciones	Número de manuales de funciones/ Número de colaboradores
	O2PP	Desarrollar programas de responsabilidad social empresarial	Lograr conciencia social y ambiental de los asociados y dirección de la cooperativa	Proyectos desarrollados	Número de campañas de arborización que participa la cooperativa /meses del año Número de actividades de recreación / meses del año

				Número de campañas de reciclaje / meses del año
				Número de proyectos de emprendimiento / meses del año
O3PP	Garantizar la eficiencia y calidad en los procesos de la cooperativa	Conseguir alto grado de calidad en los procesos de la cooperativa	Productividad	Número de asociados satisfechos / total de asociados
				Número de asociados retirados / total de asociados
				Número de solicitudes reprocesadas /total de las solicitudes del mes
O4PP	Mantener e incrementar la buena imagen de la cooperativa	Lograr identidad con la cooperativa	Cultura Organizacional	Número de reuniones estratégicas con los empleados / 12
				Número de actividades de cultura organizacional / 12
O5PP	Desarrollar planes de capacitación en marketing y atención al asociado	Mejorar la fuerza de ventas de la cooperativa	Marketing	Número reclamaciones de asociados / total de asociados
				Número de asociados insatisfechos / total de asociados

*Nota.* Descripción de los componentes de la perspectiva de procesos internos de Coopsalinas. Elaboración propia

Para finalizar se muestra en la figura 38, la perspectiva aprendizaje y crecimiento, aquí se busca fortalecer el capital humano de la entidad, la divulgación y presentación del plan estratégico, así como los planes de formación y retención a los empleados, aquí es sumamente importante tener como eje fundamental el PESEM (Proyecto Educativo Socioempresarial) desarrollado por la cooperativa.

**Figura 38. Perspectiva Aprendizaje y crecimiento**

Perspectiva	No.	Objetivo estratégico	Propósito Objetivo	Nombre indicador (Medio)	Definición del Indicador
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	O1PAC	Promover una cultura organizacional orientada al servicio del asociado	Desarrollar sentido de pertenencia y proyección	Capacitaciones clima <u>organizacional</u> Capacitaciones en atención al asociado	Número de capacitaciones / meses del año
	O2PAC	Dar a conocer la planeación estratégica de la cooperativa a colaboradores y asociados	Medir nivel de conocimiento de la estrategia	Encuesta Planeación estratégica	Nivel de conocimiento de la planeación estratégica de empleados y asociados
				Actividad de diseño y construcción planeación estratégica	Número de actividades realizadas en el año
O3PAC	Implementar sistemas de información adecuados para apoyar los principales procesos de la cooperativa	Optimizar el uso de las herramientas informáticas y de gestión	Inversión en mejoras tecnológicas	Número de personal capacitado en el aplicativo / Total del personal Número de mantenimientos y actualizaciones de equipos informáticos / meses del año Número de actualizaciones o herramientas adquiridas / meses del año	

O4PAC	Desarrollar la capacidad de liderazgo, empoderamiento y trabajo en equipo en todos los niveles de la cooperativa	Lograr capacidad de liderazgo en todos los colaboradores de la cooperativa	Capacitaciones en liderazgo y responsabilidad	Número de capacitaciones en liderazgo/ Total de colaboradores
O5PAC	Promover planes de formación y retención de empleados	Retener el talento humano	Talento humano	Número de renuncias / número de empleados Número de ascensos/ Número de empleados Número de profesionales / Número de empleados

*Nota.* Descripción de los componentes de la perspectiva aprendizaje y crecimiento de Coopsalinas. Elaboración propia

El cuadro de mando integral es herramienta fundamental en direccionar el desempeño general frente a un plan estratégico, es una etapa necesaria en la gestión empresarial y en los diferentes procesos de administración que se ejecuten, pues, aunque una entidad cuente con una misión y visión óptimas, no podrá determinar su capacidad interna si carece de un mecanismo eficiente de medición que colabore con el cumplimiento de sus objetivos y planes estratégicos.

Apoyado en lo anterior, la alineación de la planificación y la gestión se realiza por medio del Cuadro de Mando Integral, herramienta que brinda alternativas a entidades como COOPSALINAS que presentan limitaciones en la difusión y comunicación de la estrategia o en la priorización de sus metas a mediano y largo plazo, un CMI puede ser extremadamente útil como apoyo a la administración de la cooperativa para el control y divulgación de su estrategia. A continuación, se presenta el Cuadro de Mando Integral resultado de los diferentes sondeos con los asociados y las diferentes reuniones y trabajos con la dirección y administración de COOPSALINAS.

En este cuadro, se muestran los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas; las metas son proyectadas para comenzar a ejecutarse desde el año 2021, dando a conocer y sensibilizando a los asociados de Coopsalinas desde el presente año, esto en aras de ir construyendo un modelo gerencial que le permita a la cooperativa ser más competitiva y brindar mejores condiciones, servicios y convenios a los asociados. Este CMI posee niveles de seguimiento para determinar la efectividad de los indicadores y las metas a cumplir, generando alarmas tempranas y permitiendo la toma de decisiones oportuna.

### 8.4.1. Cuadro de mando integral COOPSALINAS. - metas

En esta etapa de la investigación se desarrollaron las metas sobre las cuales la entidad piensa medir cada uno de los indicadores para cada perspectiva, como se puede apreciar en las siguientes Tablas, con cada uno de los responsables de la actividad y el costo estimado en el que se incurre con la implementación del plan estratégico.

**Tabla 28. Cuadro de mando integral caracterización de metas(a)**

CUADRO DE MANDO INTEGRAL CARACTERIZACION METAS										Metas y resultados trimestrales				Metas futuras				Seguimiento - Control	
No.	Perspectiva	Indicador	Definición del Indicador	Unidad	Costo	Frecuencia	Responsable	Meta	Medio	Q1	Q2	Q3	Q4	###	###	2023	###	###	Σ metas y resultados trimestrales
D1PA		Crear encuestas de satisfacción para fortalecer la imagen corporativa - retroalimentación al asociado	Medir satisfacción del asociado	%	Encuesta 0\$	TRIMESTRAL	AREA DE SERVICIOS Y CRÉDITO	Lograr satisfacer las necesidades del asociado y su familia en lo posible al 97%.	Encuesta de Satisfacción dirigida a los asociados, enfocada a la calificación del servicio de COOPSALINAS. Este será de 1 a 5. Siendo 1 nada satisfecho y 5 muy satisfecho	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
		Asesoría en temas de crédito	Número de asesorías en crédito	#	Capacitación Educación Financiera Costo: \$ 300.000	MENSUAL	AREA DE SERVICIOS Y CRÉDITO	Guiar al asociado financieramente para que adquiera obligaciones de manera responsable.	Segmentar la base social de COOPSALINAS para tener un mayor conocimiento del asociado y sus necesidades. Así se podrá crear una oferta para ellos basada en la educación financiera	75%	80%	90%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
D2PA		Solicitudes de crédito de asociados	Número de solicitudes de crédito aprobadas/Total de solicitudes de crédito	#	Salario de persona encargada de crédito Costo diario \$35.533	MENSUAL	AREA DE SERVICIOS Y CRÉDITO	Lograr una colocación de crédito basada en la educación financiera para nuestros asociados.	Consolidar alianzas estratégicas con entidades con una amplia oferta, dirigida a cada una de las seccionales y edades de nuestros asociados. (Portafolio de servicios)	70%	80%	90%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	85%
		Convenios con terceros - ampliación del portafolio de servicios a los asociados	Número de nuevos convenios /Total de convenios	#	Salario de persona encargada de Atención al Asociado Costo diario \$35.533	TRIMESTRAL	ASISTENTE ADMINISTRATIVA / GERENCIA/CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	Lograr convenios y/o alianzas estratégicas con otras entidades para bien del asociado en todos los aspectos necesarios como salud, educación y recreación.	Por medio de encuestas dirigidas a nuestros asociados calificar los convenios para conocer su opinión sobre estos.	50%	60%	75%	95%	95%	100%	100%	100%	100%	100%
D3PA	ASOCIADOS	Cultura de crédito en los asociados	Número de asociados que nunca han solicitado crédito/Total de asociados	#	Salario de persona encargada de Crédito Costo diario \$35.533	MENSUAL	GERENCIA	Mantener una base de datos actualizada con los asociados que no presentan obligaciones para poder brindarles nueva oferta en créditos	Mantener conocimiento del asociado en cuanto al uso de los servicios de crédito que ofrece Coopsalinas, mediante la realización de una encuesta para que opinen y califiquen los créditos ofrecidos.	70%	80%	90%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	85%
		Referidos	Asociados nuevos referidos/Total de asociados nuevos	%	Publicidad al plan de Referidos: \$5.000 diario. Salario de la persona encargada \$35.533 Total Costo: \$40.533	TRIMESTRAL	GERENCIA	Consolidar a COOPSALINAS como una entidad Solidaria abierta para todos los que quieran hacer parte de ella fomentando el hábito del ahorro.	Hacer buen uso de los medios tecnológicos para hacer publicidad de la Cooperativa, además usar los medios como radio y perifoneo que ofrecen en las ciudades en donde están nuestras seccionales	45%	60%	80%	90%	90%	100%	100%	100%	100%	63%
D5PA		Proyectos responsabilidad social	Número de proyectos presentados sobre el total de asociados	%	Salario de gerencia diario: \$38.333	TRIMESTRAL	GERENCIA/CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	Innovar con proyectos de impacto social como parte integral de la estrategia de negocio de nuestra entidad solidaria dirigida por los principios solidarios.	Crear proyectos y programas dirigidos a nuestros asociados según base social segmentada, encaminados no solo a satisfacer una necesidad, también a crear conciencia y dejar huella en la vida de cada persona.	40%	50%	70%	80%	80%	100%	100%	100%	100%	60%

Nota. Descripción y valores correspondientes al cuadro de mando integral donde se caracterizan las metas trazadas en cumplimiento del plan estratégico.

Elaboración propia

**Tabla 29. Cuadro de mando integral caracterización de metas(b)**

CUADRO DE MANDO INTEGRAL CARACTERIZACION METAS										Metas y resultados trimestrales				Metas futuras		Seguimiento - Control				
No.	Perspectiva	Indicador	Definición del Indicador	Unidad	Costo	Frecuencia	Responsable	Meta	Medio	Q1	Q2	Q3	Q4	2021	2022	2023	2024	2025	metas y resultados trimestrales	
O1PF	FINANCIERA	Rendimiento del activo	Excedente / Total Activos	%	Honorarios Contadora diario: \$68.567	MENSUAL	AREA CONTABLE / CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN/ GERENCIA	% de ganancia sobre los activos	80% del IPC	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	
O2PF		Indicadores de rentabilidad	Interés cartera de crédito / cartera crédito bruta Excedente Neto /	%	Salario de persona encargada de Cartera Costo diario \$33.333	MENSUAL	AREA CONTABLE / CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN/ GERENCIA	Mantener una cartera sana.	Realizar seguimiento a la cartera de manera efectiva, teniendo en cuenta el reglamento de cartera y las necesidades de asociado.	80%	90%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	93%
O3PF		Imagen de marca vs ventas	Costos de implementación de marca / Ingresos Inversión en marketing / Ingresos adicionales logrados	%	Campañas de Publicidad: Radial \$700.000 Publicidad en Redes Sociales: \$ 20.000 este valor en mensual por cada imagen que se	MENSUAL	SERVICIOS Y CREDITO/ ASISTENTE ADMINISTRATIVA	Lograr el reconocimiento de COOPSALINAS como una entidad solidaria abierta, con trayectoria de más de 50 años en el mercado.	Posicionar mediante campañas entre los asociados a COOPSALINAS para que las personas que no son asociados conozcan la entidad.	80%	90%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	93%
O4PF		Cumplimiento en el recaudo de cartera análisis de nuevas fuentes de ingreso	Calidad de cartera (Cartera(a,b,c,d)/Total cartera bruta Recaudo de cartera / Total de cartera	%	Salario de persona encargada de Cartera Costo diario \$33.333	MENSUAL	ASISTENTE DE CARTERA / GERENCIA	Realizar los procesos de cartera de manera acertada y adecuada.	Realizar seguimiento a la cartera de manera efectiva, teniendo en cuenta el reglamento de cartera y las necesidades de asociado. Revisar indicadores.	80%	90%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	93%
O5PF		Medición tasa préstamo	Promedio tasas de interes cooperativa - Promedio tasas benchmark	%	Salario de gerencia diario: \$98.333 y credito: \$35.5333	MENSUAL	SERVICIOS Y CRÉDITO / GERENCIA	Mantener una tasa de interes competitiva según análisis del sector.	Realizar estudios de mercado mensuales para ofertar con los asociados tasas competitivas.	80%	90%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	93%

Nota. Descripción y valores correspondientes al cuadro de mando integral donde se caracterizan las metas trazadas en cumplimiento del plan estratégico.

Elaboración propia

**Tabla 30. Cuadro de mando integral caracterización de metas(c)**

CUADRO DE MANDO INTEGRAL CARACTERIZACION METAS										Metas y resultados trimestrales				Metas futuras					Seguimiento - Control		
No.	Perspectiva	Indicador	Definición del Indicador	Unidad	Costo	Frecuencia	Responsable	Meta	Medio	Q1	Q2	Q3	Q4	2021	2022	2023	2024	2025	Σ metas y resultados trimestrales		
O1PP		Identificar procesos claves de la cooperativa	Número de procesos clave diseñados y documentados - Número de procesos clave?	#	Salario de gerencia diario: \$98.333	ANUAL	GERENCIA	Garantizar eficiencia operativa	Realizar actualizaciones de mejoras en los procesos para ser más eficientes y obtener mejores	80%	90%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	93%	
		Crear y actualizar manuales de procedimientos	Número de manuales / Total de procedimientos	#	Salario de gerencia diario: \$98.333	ANUAL	GERENCIA	Documentar todos los cargos y procesos de la entidad.	Mantener los manuales de funciones, procesos y procedimientos actualizados.	80%	90%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	93%
		Diseñar manuales de funciones	Número de manuales de funciones/ Número de procedimientos	#	Salario de gerencia diario: \$98.333	ANUAL	GERENCIA		80%	90%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	93%	
O2PP	Proyectos desarrollados	Número de campañas de arborización que participa la cooperativa / meses del año	#	Salarios: gerencia diario: \$98.333 y administrativa diario \$35.533	ANUAL	ASISTENTE ADMINISTRATIVA / GERENCIA	Lograr un alto nivel compromiso en los colaboradores para optimizar la productividad y eficiencia en los procesos en pro de una mayor competitividad en el mercado.	Mantener al equipo de trabajo actualizado en cada uno de los temas según el cargo esto con el fin de que las personas estén capacitadas y además hagan su respectivas modificaciones en los procesos para mejorar. Mediante encuestas a los empleados revisar la calificación del clima laboral	80%	90%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	93%	
		Número de actividades de recreación / meses del año	#	Salarios: gerencia diario: \$98.333 y administrativa diario \$35.533	ANUAL	ASISTENTE ADMINISTRATIVA / GERENCIA			80%	90%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	93%	
		Número de campañas de reciclaje / meses del año	#	Salarios: gerencia diario: \$98.333 y administrativa diario \$35.533	ANUAL	ASISTENTE ADMINISTRATIVA / GERENCIA			80%	90%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	93%
O3PP	Productividad	Número de proyectos de emprendimiento / meses del año	#	Salarios: gerencia diario: \$98.333 y administrativa diario \$35.533	ANUAL	ASISTENTE ADMINISTRATIVA / GERENCIA	Lograr un alto nivel compromiso en los colaboradores para optimizar la productividad y eficiencia en los procesos en pro de una mayor competitividad en el mercado.	Mantener al equipo de trabajo actualizado en cada uno de los temas según el cargo esto con el fin de que las personas estén capacitadas y además hagan su respectivas modificaciones en los procesos para mejorar. Mediante encuestas a los empleados revisar la calificación del clima laboral	80%	90%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	93%
		Número de asociados satisfechos / total de asociados	%	Salarios: gerencia diario: \$98.333 y servicios al asociado \$35.533	TRIMESTRAL	SERVICIOS Y CREDITO/ GERENTE			80%	90%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	93%
		Número de asociados retirados / total de asociados	%	Salarios: gerencia diario: \$98.333 y servicios al asociado \$35.533	MENSUAL	SERVICIOS Y CREDITO/ GERENTE			80%	90%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
O4PP	Cultura Organizacional	Número de solicitudes reprocessadas / total del mes	%	Salarios: gerencia diario: \$98.333 y servicio al asociado \$35.533	MENSUAL	SERVICIOS Y CREDITO/ GERENTE	Lograr un alto nivel compromiso en los colaboradores para optimizar la productividad y eficiencia en los procesos en pro de una mayor competitividad en el mercado.	Mantener al equipo de trabajo actualizado en cada uno de los temas según el cargo esto con el fin de que las personas estén capacitadas y además hagan su respectivas modificaciones en los procesos para mejorar. Mediante encuestas a los empleados revisar la calificación del clima laboral	80%	90%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	93%
		Número de reuniones estratégicas con los empleados / 12	#	Salario de gerencia diario: \$98.333	ANUAL	GERENTE			80%	90%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
O5PP	Marketing	Número de actividades de cultura organizacional / 12	#	Cronograma de actividades para asociados presupuesto anual \$ 200.000.000	ANUAL	GERENTE	Lograr un alto nivel compromiso en los colaboradores para optimizar la productividad y eficiencia en los procesos en pro de una mayor competitividad en el mercado.	Mantener al equipo de trabajo actualizado en cada uno de los temas según el cargo esto con el fin de que las personas estén capacitadas y además hagan su respectivas modificaciones en los procesos para mejorar. Mediante encuestas a los empleados revisar la calificación del clima laboral	80%	90%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	93%
		Número reclamaciones de asociados / total de asociados	#	Salarios: gerencia diario: \$98.333 y servicio al asociado \$35.533	TRIMESTRAL	SERVICIOS Y CREDITO / GERENTE			80%	90%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
		Número de asociados insatisfechos / total de asociados	#	Salarios: gerencia diario: \$98.333 y servicio al asociado \$35.533	TRIMESTRAL	SERVICIOS Y CREDITO / GERENTE			80%	90%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	93%

Nota. Descripción y valores correspondientes al cuadro de mando integral donde se caracterizan las metas trazadas en cumplimiento del plan estratégico.

Elaboración propia

**Tabla 31. Cuadro de mando integral caracterización de metas(d)**

CUADRO DE MANDO INTEGRAL CARACTERIZACION METAS										Metas y resultados trimestrales				Metas futuras		Seguimiento - Control			
No.	Perspectiva	Indicador	Definición del Indicador	Unidad	Costo	Frecuencia	Responsable	Meta	Medio	Q1	Q2	Q3	Q4	###	###	2023	###	###	Σ metas y resultados trimestrales
O1PAC		Capacitaciones organizacional	Número de capacitaciones / meses del año	#	Plan de Capacitaciones anuales \$2.000.000	ANUAL	EQUIPO DE TRABAJO			65%	85%	95%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	86%
		Capacitaciones en atención al asociado																	
O2PAC		Encuesta Planeación estratégica	Nivel de conocimiento de la planeación estratégica de empleados y asociados	%	Encuesta 0\$	ANUAL	EQUIPO DE TRABAJO			65%	85%	95%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	86%
		Actividad de diseño y construcción planeación estratégica	Número de actividades realizadas en el año	#	Socialización plan estratégico \$500.000	ANUAL	EQUIPO DE TRABAJO			65%	85%	95%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	86%
O3PAC	INNOVACIÓN Y CRECIMIENTO		Número de personal capacitado en el aplicativo / Total del personal	%	Costo de ingeniero de sistemas diario \$12.000	ANUAL	INGENIERO SISTEMAS/ GERENCIA	Realizar plan de capacitación anual en los diferentes temas para que estos aporten al desarrollo del personal colaborador y así lograr en engranaje de las actividades de los colaboradores con los objetivos del plan estratégico	Mantener innovación tecnológica y aplicarlo a los procesos tanto internos como externos, esto no solo ayuda a la evolución interna de los colaboradores también se ve reflejado en una mejor atención a los asociados.	65%	85%	95%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	86%
		Inversión en mejoras tecnológicas	Número de mantenimientos y actualizaciones de equipos informáticos / meses del año	#	Costo de ingeniero de sistemas diario \$12.000	ANUAL	INGENIERO SISTEMAS/ GERENCIA			65%	85%	95%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	86%
			Número de actualizaciones o herramientas adquiridas / meses del año	#	Costo de ingeniero de sistemas diario \$12.000 Costo diario de aplicativo \$35.533	ANUAL	INGENIERO SISTEMAS/ GERENCIA			65%	85%	95%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	86%
O4PAC		Capacitaciones en liderazgo y responsabilidad	Número de capacitaciones en liderazgo/ Total de colaboradores	#	Plan de Capacitaciones anuales \$2.000.000	ANUAL	ASISTENTE ADMINISTRATIVA / GERENCIA			65%	85%	95%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	86%
O5PAC	Talento humano		Número de renuncias / número de empleados	#	Juanos gerencia diario: \$98.333 y administrativa diario \$98.333	ANUAL	ASISTENTE ADMINISTRATIVA / GERENCIA			65%	85%	95%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	86%
			Número de ascensos/ Número de empleados	#	Juanos gerencia diario: \$98.333 y administrativa diario \$98.333	ANUAL	ASISTENTE ADMINISTRATIVA / GERENCIA			65%	85%	95%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	86%
			Número de profesionales / Número de empleados	#	Juanos gerencia diario: \$98.333 y administrativa diario \$98.333	ANUAL	ASISTENTE ADMINISTRATIVA / GERENCIA			65%	85%	95%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	86%

Nota. Descripción y valores correspondientes al cuadro de mando integral donde se caracterizan las metas trazadas en cumplimiento del plan estratégico.

Elaboración propia

## 8.4.2. Validación y Aprobación

En reuniones sostenidas con la administración y dirección de la entidad a través de la herramienta Teams, se expuso de manera detallada para su validación el cuadro de mando integral y se ajustaron temas que de acuerdo con las necesidades de la cooperativa debían estar incluidos, de allí se elaboró la versión final expuesta en este trabajo, la que posteriormente se presentó para su aprobación, para lo cual se aplicó el método Delphi donde se consultó a los integrantes de los comités, coordinadores de seccional y consejo de administración, quienes son personas con más de quince años de pertenecer a la entidad y con formación en el sector solidario, en esta consulta se llegó a la conclusión que el plan abarcaba ampliamente las necesidades estratégicas de la entidad y se aprobó de manera unánime su puesta en marcha y posterior divulgación por la administración de la cooperativa a los asociados y colaboradores de la misma.

También fue sugerido dentro de este proceso realizar seguimiento al plan por parte de la administración con el fin de evaluar su evolución y cumplimiento, buscando detectar de manera oportuna desvíos o algún tipo de oportunidad de mejora.

### 8.4.3. Cronograma de implementación

En la Tabla 32, se presenta el cronograma de implementación en la Cooperativa, el cual se llevará a cabo por etapas durante los próximos cinco años, comenzando con su presentación y divulgación, seguido de la puesta en marcha de cada uno de los objetivos propuestos, es importante dejar planteado en el cronograma la evaluación y el seguimiento, no descartar el posible replanteamiento o modificación de alguno de los objetivos, esto con el fin de realizar un proceso dinámico que logre el cumplimiento de la estrategia a largo plazo y permita la toma de decisiones acertada por parte de la dirección de la cooperativa.

**Tabla 32. Cronograma de implementación**

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN CUADRO DE MANDO COOPSALINAS		2021				2022				2023				2024				2025				
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
<b>PRESENTACIÓN Y DIVULGACIÓN PLAN ESTRATÉGICO</b>																						
<b>ASOCIADOS</b>	Incrementar la confianza de los asociados aumentando su fidelización																					
	Generar mayor beneficio para los asociados y sus familias																					
	Aumentar el número de nuevas colocaciones de crédito																					
	Incrementar el número de asociados																					
	Promover proyectos de impacto social																					
<b>FINANCIERA</b>	Incrementar la rentabilidad de los activos de la cooperativa																					
	Incrementar la rentabilidad del asociado.																					
	Fortalecer la marca propia de la cooperativa																					
	Fortalecer y ampliar las fuentes de ingreso y los convenios interinstitucionales																					
	Evaluar tasas de interés periódicamente (benchmark)																					
<b>SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN (Evaluar el cumplimiento, redireccionar algunos objetivos)</b>																						
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Reorientar los procesos operativos de la cooperativa en busca de mayor productividad																					
	Desarrollar programas de responsabilidad social empresarial																					
	Garantizar la eficiencia y calidad en los procesos de la cooperativa																					
	Mantener e incrementar la buena imagen de la cooperativa																					
	Desarrollar planes de capacitación en marketing y atención al asociado																					
<b>ATENCIÓN AL CLIENTE Y OBLIGACIONES</b>	Promover una cultura organizacional orientada al servicio del asociado																					
	Dar a conocer la planeación estratégica de la cooperativa a colaboradores y asociados																					
	Implementar sistemas de información adecuados para apoyar los principales procesos de la cooperativa																					
	Desarrollar la capacidad de liderazgo, empoderamiento y trabajo en equipo en todos los niveles de la cooperativa																					
	Promover planes de formación y retención de empleados																					

*Nota.* Descripción del cronograma de implementación del plan estratégico de Coopsalinas. Elaboración propia

## 9. Recomendaciones y conclusiones

A continuación, se presentan las recomendaciones para la implementación del plan estratégico propuesto y las conclusiones de cierre del trabajo.

### 9.1. Recomendaciones

Fundamentado en los diferentes análisis estratégicos realizados a la gestión de COOPSALINAS, se pudo establecer que, aunque la misión y la visión de la cooperativa están bien enfocadas existe la oportunidad de mejora y una necesidad de reorientar las políticas de la cooperativa, integrando los procesos a una estrategia innovadora en la búsqueda de un crecimiento sostenible y así obtener beneficios para sus asociados, para lo cual se sugiere en la búsqueda de un crecimiento sostenible y la búsqueda beneficio para sus asociados, para lo cual se sugiere:

1. Es fundamental que COOPSALINAS implemente y desarrolle el plan estratégico propuesto en el presente trabajo, con el ánimo de generar expectativas de competitividad, en respuesta a los constantes cambios del entorno y centrado en indicadores y el cumplimiento de metas y objetivos.
2. Para hacer seguimiento y control de lo planeado, se requiere que el Consejo de Administración y la Gerencia, use esta planeación estratégica como una inversión a mediano y largo plazo y no como un gasto, ya que se espera desarrollar un análisis de mercadeo y de su personal a mediano y largo plazo.
3. Es necesaria la adopción de programas de capacitación no solo sobre planeación estratégica sino también en temas como la cultura organizacional, mercadeo y atención al cliente, permitiendo con ello impartir los conocimientos requeridos para la ejecución de las políticas planteadas en el plan estratégico, todo este proceso puede ser enmarcado dentro del PESEM (Proyecto educativo socio empresarial solidario).
4. Se recomienda asignar un comité de estrategias que realice seguimiento del cumplimiento a las tareas y metas propuestas para la entidad.

5. Se sugiere que se realicen informes de gestión, seguimiento y control a las estrategias propuestas, con periodicidad ya sea trimestral, semestral o anual, así mismo, será indispensable que la responsabilidad de este cumplimiento de actividades estratégicas pertenezca al presidente del Consejo de Administración como líder de la entidad, apoyado por la gerencia y los asociados que hagan parte del comité de estrategias, manifestando con ello sentido de pertenencia y apoyo a la iniciativa.
6. Se debe evaluar la tasa de interés y el aporte que se realiza al fondo de solidaridad al momento de otorgar un crédito (para este año es del 1%), ya que hace menos competitiva a la cooperativa desmotivando a los asociados que aún no han solicitado su primer crédito y que para la fecha de evaluación corresponde aproximadamente al 50% de ellos.
7. Se debe pensar en planes de desarrollo y capacitación para los colaboradores de la cooperativa, generando un clima organizacional con compromiso y de esta manera mejorar el perfil de atención hacia el asociado.
8. Por último, se debe elaborar y actualizar periódicamente cada uno de los manuales de funciones y procedimientos, con el objeto de lograr estandarizar los procesos a seguir y facilitar la rotación del personal de la entidad.

## 9.2. Conclusiones

El formular un plan estratégico para la Cooperativa Multiactiva Salinas COOPSALINAS que reuniera las estrategias y direccionamientos requeridos para incentivar su reorganización no fue una tarea fácil, especialmente dada la situación que se presentó en temas relacionados con salud, como fue la pandemia por el COVID -19, esto limitó un poco el proceso porque disminuyó en gran medida la frecuencia de las reuniones y la entrega de la información, pero aun así gracias a la disposición de la administración y la dirección de la cooperativa se trabajó con una excelente dinámica.

Pese a que no había un conocimiento previo por parte de los miembros de la cooperativa en estos temas, aplicando los conocimientos adquiridos en la maestría fue posible el desarrollo del presente proyecto, de igual forma, la cooperativa COOPSALINAS, maneja un modelo gerencial empírico, con personas con una alta preparación y amplia experiencia, pero con falta de capacitación en temas estratégicos. Sin duda es imperioso que se asuman cambios importantes en este modelo gerencial y se reorganice la orientación misional de la cooperativa.

De igual forma al realizar el estudio del entorno, se encontraron algunos factores importantes que tuvieron bastante intervención en la investigación, toda vez que no existía una relación entre la misión de la empresa y los objetivos y visión organizacional, careciendo de una planeación estratégica que direccionara la gerencia para afrontar contratiempos financieros, buscando establecer políticas económicas que ayudarán a la empresa a apalancar los cambios existentes en el entorno. Así mismo, se validaron la misión y visión, así como los valores corporativos fundamentales de la cooperativa, se presentaron planes de mejora para permitir una mejor división del trabajo y evitar con ello reprocesos administrativos y logísticos.

De igual forma, nada servirá si los objetivos no son conocidos en todos los niveles de la cooperativa, ya que formularlos y medirlos permitirá un mejor compromiso enfocado al sentido de pertenencia de los asociados y colaboradores, al tiempo que deben desplegarse junto con la estrategia para que sean de conocimiento de todas las personas en todas sus áreas, buscando la orientación siempre en la dirección trazada por la estrategia.

Para consolidar el futuro de la cooperativa es recomendable iniciar desde ahora con campañas dirigidas al sector educativo primario y universidades, sobre la importancia de estas instituciones como formas de desarrollo económico social, por ello, la implementación de un plan estratégico para la entidad COOPSALINAS con sede principal en Zipaquirá, éste le permitirá diseñar estrategias gerenciales para lograr consolidar su crecimiento y sostenibilidad en nuevas fronteras de mercado, así mismo, se creó un cuadro de mando integral que explica los indicadores, responsables, metas y tiempos con actividades para lograrlos.

Al realizar el diagnóstico del estado actual de la cooperativa, la realidad gerencial por la cual atraviesa la cooperativa es buena, aunque presente algunas deficiencias en lo que respecta a políticas y procesos no documentados, se pueden sistematizar algunos procesos y capacitar al personal existente.

Al definir las políticas administrativas y financieras, se pretende que la cooperativa adopte las mejores alternativas de mejoramiento impulsando con ello el crecimiento y la productividad de esta y orientar el crecimiento a un mejor entendimiento de las necesidades de sus asociados, esto a su vez fidelizará la estrategia generada para el fortalecimiento de la marca de Coopsalinas en las diferentes seccionales, en Colombia.

De igual forma, todo el análisis estratégico se desarrolló y condensó en un cuadro de mando integral, soportado en un plan estratégico que permitiera definir planes a seguir para incursionar y fortalecer los nichos de mercado, dando como resultado la creación de los objetivos estratégicos, indicadores, metas, responsables y sobre todo potenciales resultados, que se enmarcan en el aumento de los ingresos, la organización de la empresa, la reingeniería de procesos y perfeccionar el servicio ofrecido a los asociados.

Todo lo anterior permitió como profesional aplicar los conocimientos adquiridos en la maestría en Gestión Financiera, apoyado en diferentes referentes teóricos y las metodologías y técnicas aprendidas durante la maestría para efectuar correctamente los análisis estratégicos, así como las herramientas gerenciales y entregar una orientación real al plan estratégico propuesto a Coopsalinas.

Se trató de profundizar más en la perspectiva financiera, sin embargo, la dirección de la entidad solicitó por decisiones internas un direccionamiento hacia la planeación estratégica. En general en el desarrollo del trabajo se da respuesta al problema planteado con base en los resultados obtenidos de las diferentes herramientas aplicadas.

## 10. Referencias

- ACI. (2020). *De qué forma las cooperativas construyen un mundo mejor*. Alianza Cooperativa Internacional. Retrieved 23 abril from <https://www.ica.coop/es>
- Baraybar, F. A. (2011). *El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard»*. ESIC Editorial. <https://books.google.com.co/books?id=zJkkDwAAQBAJ>
- [Record #5677 is using a reference type undefined in this output style.]
- Bellamy, L. C., Amoo, N., Mervyn, K., y Hiddlestone-Mumford, J. (2019). The use of strategy tools and frameworks by SMEs in the strategy formation process [Article]. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(2), 337-367. <https://doi.org/10.1108/ijoa-02-2018-1363>
- Bianchi, P., y Mesa, F. J. R. (2020). *4.0: La nueva revolución industrial*. Alianza Editorial. <https://books.google.com.co/books?id=xV7TDwAAQBAJ>
- Brinckmann, J., Dew, N., Read, S., Mayer-Haug, K., y Grichnik, D. (2019). Of those who plan: A meta-analysis of the relationship between human capital and business planning [Article]. *Long Range Planning*, 52(2), 173-188. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.01.003>
- Caro Ramírez, É. E. (2013). *Cooperativismo y complejidad: Implementación del cooperativismo financiero en Colombia (1997-2011)*. Universidad del Rosario. <https://books.google.com.co/books?id=wFwyDwAAQBAJ>
- Carreño, D. V. (2014). Administración estratégica y gobernabilidad en las cooperativas de ahorro y crédito del cantón Portoviejo. *ECA Sinergia*, 5(1), 12-12.
- [Record #5682 is using a reference type undefined in this output style.]
- de Caballero, A., Rebeca, D., y Caballero Ramos, C. J. (2015). *Planeación estratégica para cooperativas de ahorro y crédito* Universidad de El Salvador]. <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/9419>
- Di Máximo Antonucc, Á. (2018). *Modelo teórico de gestión empresarial*. Editorial Digital UNID. <https://books.google.com.co/books?id=2VBLDwAAQBAJ>
- Duhan, S. (2007). A capabilities based toolkit for strategic information systems planning in SMEs. *International Journal of Information Management*, 27(5), 352-367. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2007.03.001>
- García, A. E. (2013). *Estrategias empresariales: Una visión holística*. Bilineata Publishing. <https://books.google.com.co/books?id=2QnSAwAAQBAJ>
- Gică, O. A., y Negrusa, A. L. (2011). The Impact of Strategic Planning Activities on Transylvanian SMEs - An Empirical Research. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 643-648. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.084>
- González, A. C. L. (2015). *Proceso Administrativo*. Larousse - Grupo Editorial Patria. <https://books.google.com.co/books?id=7c9UCwAAQBAJ>
- Guillén, M. C. M. (2013a). *La comunicación en la empresa: La gestión empresarial*. Editorial Díaz de Santos, S.A. <https://books.google.com.co/books?id=6HncD6HWKd4C>

- Guillén, M. C. M. (2013b). *La gestión empresarial*. Editorial Díaz de Santos, S.A.  
<https://books.google.com.co/books?id=JEGXggAcH-UC>
- Horvat, D., Moll, C., y Weidner, N. (2019). Why and How to Implement Strategic Competence Management in Manufacturing SMEs? *Procedia Manufacturing*, 39, 824-832.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.01.422>
- Idar, R., Yusoff, Y., y Mahmood, R. (2012). The Effect of Market Orientation as Mediator to Strategic Planning Practices and Performance Relationship: Evidence from Malaysian SMEs. *Procedia Economics and Finance*, 4, 68-75.  
[https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(12\)00322-X](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S2212-5671(12)00322-X)
- Kalkan, A., yBozkurt, Ö. Ç. (2013). The Choice and Use of Strategic Planning Tools and Techniques in Turkish SMEs According to Attitudes of Executives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 1016-1025.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.575>
- [Record #5690 is using a reference type undefined in this output style.]
- Kamariotou, M., yKitsios, F. (2019b). Strategic planning and information systems success: Evaluation in greek SMEs.
- Kaplan, R., yNorton, D. (2013). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: Para implantar y gestionar su estrategia*. Grupo Planeta.  
<https://books.google.com.co/books?id=HY69AQAAQBAJ>
- Kaplan, R. S., yNorton, D. P. (2014). *El cuadro de mando integral: The balanced scorecard*. Grupo Planeta. <https://books.google.com.co/books?id=eboSAQAAQBAJ>
- Medina, A. C. (2018). *Economía popular y solidaria: ¿realidad o utopía?. Caracterización de las entidades de fomento*. Editorial Abya-Yala.  
<https://books.google.com.co/books?id=gy0MEAAAQBAJ>
- Ojha, D., Patel, P. C., y Sridharan, S. V. (2020). Dynamic strategic planning and firm competitive performance: A conceptualization and an empirical test [Article]. *International Journal of Production Economics*, 222, Article 107509.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.09.030>
- Pedros, D. M., yGutiérrez, A. M. (2012). *Cómo implantar el Cuadro de Mando Integral*. Editorial Díaz de Santos, S.A. <https://books.google.com.co/books?id=Ad7GmFep4FoC>
- Pico Polo, A. C. (2018). *Diseño de la planeación estratégica de la Cooperativa Multiactiva de Bienestar Social "Coobsocial"* Universidad del Norte].  
<http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/8493/135527.pdf?sequence=1>
- Popa, Ș. C., Simion, C. P., Ștefan, S. C., y Albu, C. F. (2019). Strategy: A big challenge for a small business. evidences from north-east romanian smes [Article]. *Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research*, 53(3), 169-186.  
<https://doi.org/10.24818/18423264/53.3.19.10>
- Porter, M. E. (2017). *Ser competitivo: Edición actualizada y aumentada*. Grupo Planeta.  
<https://books.google.com.co/books?id=8wE2DwAAQBAJ>

- Reyes, O. (2012). *Planeación Estratégica para Alta Dirección*. AuthorHouse.  
<https://books.google.com.co/books?id=E-cOc-iRkY8C>
- Rizan, M., Balfas, F., y Purwohedi, U. (2019). The influence of strategic orientation, organizational innovation capabilities and strategic planning on the performance of technology-based firms [Article]. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(3).  
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85068462526&partnerID=40&md5=137ede3aada378aa114128e2ca888d18>
- Robbins, S. P., y DeCenzo, D. A. (2009). *Fundamentos de Administración: Conceptos Esenciales y Aplicaciones*. Pearson Educación.  
<https://books.google.com.co/books?id=yly3Ak0GLykC>
- Salazar, H. Z. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Universidad Cooperativa de Colombia.  
<https://books.google.com.co/books?id=XW1kXEr1jlwC>
- Sambuccetti, M. E. (2013). *Mundialización y Globalización. Impactos y Consecuencias en el siglo XXI*. Ed. Dunken. <https://books.google.com.co/books?id=KUIJbcUjWbwc>
- Shah, H. A., Yasir, M., Majid, A., Yasir, M., y Javed, A. (2019). Promoting strategic performance through strategic orientation and strategic renewal: A moderated mediation model [Article]. *Management Decision*, 58(2), 376-392. <https://doi.org/10.1108/md-04-2019-0536>
- SUPERSOLIDARIA. (2020). *Presente y futuro del sector solidario*. Superintendencia de Economía Solidaria. Retrieved 25 de abril from <http://www.supersolidaria.gov.co/es/sala-de-prensa/noticia/superintendente-de-la-economia-solidaria-hablo-sobre-el-presente-y-futuro-del>
- Trujillo, M. L. (2007). *Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información*. Universidad de Caldas, Comité Editorial.  
<https://books.google.com.co/books?id=O7K85PAyLmMC>
- Vyas, V., y Jain, P. (2020). Prioritization of Financial Performance Determinants in Indian SMEs [Article]. *Journal of Indian Business Research*. <https://doi.org/10.1108/jibr-03-2018-0088>
- Williams, R. I., Jr., Smith, A., Aaron, J. R., Manley, S. C., y McDowell, W. C. (2019). Small business strategic management practices and performance: A configurational approach [Article]. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*.  
<https://doi.org/10.1080/1331677x.2019.1677488>
- Yáñez, J. F. T. (2015). Propuesta de fases para la planeación estratégica en las Cooperativas de Ahorro y Crédito. *Revista Publicando*, 2(3), 125-148.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5833492.pdf>

## Anexo A. Encuesta Directivos y personal administrativo

Seleccione área

Sección 1

### Información General

1. A que área de la cooperativa pertenece

- Directivo
- Administrativo
- 

Sección 2

### 2. PERSPECTIVA EXTERNA DE LA COOPERATIVA

Siempre A veces Nunca

¿La Cooperativa monitorea con frecuencia el ambiente externo: (PESTEL: Político, Económico, político, social- cultural, tecnológico, ecológico, legal)

¿Considera que el ambiente externo puede influir en la toma de decisiones?

¿Anticiparse a los cambios del entorno es una constante de la Cooperativa?

### 3. PERSPECTIVA COMPETITIVA DE LA COOPERATIVA

Siempre A veces Nunca

- ¿La Cooperativa ha realizado estudios para establecer el comportamiento del sector al que pertenece su objeto social?
- ¿Se tiene claridad sobre el poder de negociación de sus proveedores y sus asociados?
- ¿La Cooperativa ha considerado como amenaza a otras entidades del sector?
- ¿La Cooperativa sabe cómo actúa la competencia en el mercado?
- ¿Conoce el sector al que pertenece COOPSALINAS?
- ¿Sabe cuáles son las limitaciones que tiene la entidad para pertenecer o abandonar el sector solidario?

#### 4.PERSPECTIVA DE REFERENCIAMIENTO COMPETITIVO

Siempre A veces Nunca

- ¿Se cuenta con estudios sobre referentes de entidades exitosas que operan en el sector?
- ¿Se ha considerado la posibilidad de aplicar prácticas de benchmarking para aprender de las mejores de su clase?

#### 5.PERSPECTIVA DE MERCADO Y CLIENTE

Siempre A veces Nunca

- ¿Tiene claramente definido el segmento de mercado en el que opera la cooperativa?
- ¿Conoce cuál es la participación de la Cooperativa en el mercado?
- ¿Tiene estrategias definidas para la retención de sus asociados?
- ¿Cuenta con estrategias definidas para incorporar nuevos asociados?

Siempre A veces Nunca

¿Sabe cual es la rentabilidad por asociado?

## 6.PERSPECTIVA INTERNA Y DE GESTIÓN

Siempre A veces Nunca

¿Tiene claramente definido el direccionamiento estratégico?

¿ El direccionamiento estratégico es plenamente compartido por la administración?

¿Cuenta con una estructura administrativa y manual de funciones claramente definido?

¿Cuenta con infraestructura y capital acordes a su tamaño y segmento de mercado?

¿Se realiza una permanente evaluación de la gestión?

¿Se realizan monitoreos permanentes a los procesos de afiliación y crédito?

## 7.PERSPECTIVA DE CAPITAL INTELECTUAL Y ORGANIZACIONAL

Siempre A veces Nunca

¿Cuenta con procesos definidos de participación de sus colaboradores?

¿Tiene programas de capacitación y desarrollo del talento humano?

¿Se mide permanentemente el nivel de satisfacción de los colaboradores considerando la cultura y clima organizacional?

¿Existen incentivos para la creatividad y la innovación?

¿El aprendizaje y la experiencia del talento humano se incorporan como ventaja competitiva y mejoramiento continuo?

## 8.PERSPECTIVA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

	Siempre	A veces	Nunca
¿Asigna recursos y desarrollo acciones para el mejoramiento del medio ambiente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Involucra acciones en pro del mejoramiento del bienestar de la comunidad y su entorno?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se asignan recursos para le mejoramiento del bienestar social de los empleados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 9.PERSPECTIVA FINANCIERA

	Siempre	A veces	Nunca
¿La rentabilidad de la cooperativa asegura su sostenibilidad con crecimiento?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Cuenta con procesos definidos para la reducción de costos, desarrollo productivo y maximización de beneficios?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿El retorno de la inversión para los asociados es óptimo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿La toma de decisiones tiene en cuenta indicadores financieros y de evaluación económica?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Anexo B. Encuesta Asociados



### ENCUESTA PARA ASOCIADOS COOPSALINAS

La siguiente encuesta busca conocer su percepción de nuestra Cooperativa y la calificación de los diferentes servicios que como entidad solidaria le ofrecemos a nuestros asociados.

1. En el siguiente espacio por favor registre su nombre completo

2. A continuación, seleccione la seccional a la que pertenece:

- Barranquilla
- Bogotá
- Cartagena
- Galerazamba
- Manaure
- Restrepo
- Zipaquirá

3. ¿De acuerdo con el aporte que actualmente tiene usted considera?

- Aumentarlo
- Disminuirlo
- Mantenerlo

4.¿Piensa modificar su porcentaje de ahorro para el 2021?

- Deseo aumentarlo
- Deseo disminuirlo
- Deseo mantenerlo igual

5.¿Recomendaría a COOPSALINAS en su círculo social?

- Lo recomendaría totalmente
- Lo recomendaría parcialmente
- No lo recomendaría
- Pensaría en recomendar un tercero

6.¿Posee usted aportes voluntarios en otras entidades del sector solidario?

- Si
- No

7.¿Cuándo tiene una necesidad de endeudamiento financiero, primero piensa en acudir a ?

- COOPSALINAS
- Entidad Bancaria
- Préstamos con familiares o amigos
- 

8.¿Por qué acudiría a la entidad elegida?

9.¿Qué productos o servicios le gustaría le pudiese ofrecer su cooperativa?