

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL ÁREA COMERCIAL DE
MICROCRÉDITOS DE LA COOPERATIVA SAN PIO X "COOGRANADA"

SONIA ORDÓÑEZ MAZO

WILMER ALEXANDER TONUSCO RIVERA

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, CONTABILIDAD Y FINANZAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI

2021

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL ÁREA COMERCIAL DE
MICROCRÉDITOS DE LA COOPERATIVA SAN PIO X "COOGRANADA"

SONIA ORDÓÑEZ MAZO

WILMER ALEXANDER TONUSCO RIVERA

Proyecto presentado para optar al título de Administración de Empresas.

Director de trabajo de grado:

Phd. WILSON NEO GARCÉS

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, CONTABILIDAD Y FINANZAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI

2021

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del jurado

Firma del jurado

Santiago de Cali, junio de 2021

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mi compañero de vida y esposo John Uribe ya que, sin su invaluable apoyo durante todo este trayecto, no habría sido posible lograr este sueño que hoy se hace realidad. A mis padres Luis Augusto Ordoñez y María Elena Mazo dedico también este triunfo, gracias por estar en cada momento, por los valores recibidos en casa y por ser la persona que soy hoy día.

SONIA ORDÓÑEZ MAZO

Dedico este proyecto principalmente a mi Familia, pilar fundamental en la culminación de mi etapa universitaria. A mi madre Luz Dary Rivera por cada día brindarme su apoyo, a Mis abuelos Sofonías y Bertha Ligia, quienes siempre me apoyaron en todas las decisiones y a su modo siempre me inculcaron el soñar por mis sueños, a mi esposa Katerin Joaqui, quien fue la voz de aliento, mi mano derecha y ayuda incondicional durante este arduo camino.

WILMER ALEXANDER TONUSCO

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primero a Dios porque a pesar de las dificultades e inconvenientes presentados pude seguir adelante con el proyecto iniciado, segundo a mi esposo John Uribe, mis hijos Víctor Manuel Uribe y Brandon Uribe quienes en todo momento me apoyaron para continuar adelante y cumplir una meta más de las propuestas en mi vida. Por último, a mis profesores y compañeros quienes con su apoyo y enseñanzas brindadas a lo largo de la carrera nos guiaron y permitieron concluirlo con éxito.

SONIA ORDÓÑEZ MAZO

Agradezco principalmente a Dios por que durante este largo trayecto que hoy culmina, logre ver su mano milagrosa la cual me permitía semestre a semestre seguir luchando por mi triunfo académico, Agradezco a mi esposa la cual era mi voz de aliento, mi compañía en momentos duros y aquella persona que me ayudaba a buscar una buena oferta laboral para costear mis estudios, a mi madre y a mis abuelos agradezco el que siempre me brindaron su apoyo y sostenibilidad sin pedir nada a cambio y siempre me decían que primero era el estudio y que luchara por el hasta el último semestre y por último, agradezco a cada compañero y a cada profesor encontrado durante este camino académico y quiero que sepan que cada ayuda, cada catedra y cada consejo, de algún modo me sirvió para hoy lograr este sueño.

WILMER ALEXANDER TONUSCO

CONTENIDO

	Pág.
1	CONTEXTUALIZACIÓN.....21
1.1	TÍTULO DEL PROYECTO.....21
1.2	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN21
1.3	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN21
1.4	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN24
1.5	JUSTIFICACIÓN25
1.6	MARCO DE REFERENCIA26
1.7	ASPECTOS METODOLÓGICOS.....33
2	DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA.....36
2.1	ANÁLISIS INTERNO36
2.2	ANÁLISIS ECONÓMICO.....60
2.3	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL65
2.4	ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....75
2.5	FACTORES CLAVES DE ÉXITO76
2.6	IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS DE LA EMPRESA

2.7	ANÁLISIS DOFA	89
2.8	ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD	92
2.9	OTROS ANÁLISIS	97
3	FORMULACIÓN DEL MODELO DE SOLUCIÓN	99
3.1	FASE 1: DIAGNÓSTICO	101
3.2	FASE 2: RESTAURACIÓN.....	120
3.3	FASE 3: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....	124
3.4	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN	128
4	PROYECCIONES, EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA.	130
4.1	PRESUPUESTO	130
4.2	INVERSIÓN EN PESOS	133
4.3	DEPRECIACIÓN	135
4.4	ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA	136
4.5	AMORTIZACIÓN.....	138
4.6	LEASING EN PESOS	139
4.7	PARÁMETROS GENERALES	141
4.8	GASTOS DE COOGRANADA.....	143

4.9	ESTADO DE RESULTADOS	144
4.10	FLUJO DE CAJA.....	147
4.11	RAZONES FINANCIERAS SIN FINANCIACIÓN	150
4.12	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	151
5	CONCLUSIONES.....	153
6	RECOMENDACIONES	156
7	REFERENCIAS.....	157
	ANEXOS.....	161

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Presupuesto de la propuesta de mejoramiento para el área comercial de microcréditos de Coogranada.....	133
Tabla 2. Inversión en pesos del area comercial de microcréditos de Coogranada	134
Tabla 3. Depreciación del área comercia de microcréditos de Coogranada	135
Tabla 4. Estado de la situación financiera sin financiación de Coogranada	136
Tabla 5. Estado de la situación financiera con financiación de Coogranada	137
Tabla 6. Amortización de Coogranada.....	138
Tabla 7. Leasing de Coogranada.....	140
Tabla 8. Parámetros económicos de Coogranada.....	141
Tabla 9. Parámetros de gastos de Coogranada	142
Tabla 10. Gastos de Coogranada	143
Tabla 11. Estado de resultados sin financiación de Coogranada	144
Tabla 12. Estado de resultados con financiación de Coogranada de Coogranada	146
Tabla 13. Flujo de caja sin financiación de Coogranada.....	147
Tabla 14. Flujo de caja con financiación de Coogranada	149
Tabla 15. Razones financieras sin financiación de Coogranada	150
Tabla 16. Razones financieras con financiación de Coogranada	151
Tabla 17. Análisis de sensibilidad de Coogranada	152

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Marco normativo de cooperativas en Colombia	32
Cuadro 2. Factores externos de la matriz POAM.....	77
Cuadro 3. Factor económico POAM Cooperativa Coogranada	78
Cuadro 4. Factor social POAM Cooperativa Coogranada	79
Cuadro 5. Factor tecnológico POAM Cooperativa Coogranada	80
Cuadro 6. Factor político POAM Cooperativa Coogranada	82
Cuadro 7. PCI capacidad directiva Cooperativa Coogranada.....	83
Cuadro 8. PCI capacidad competitiva Cooperativa Coogranada.....	84
Cuadro 9. Capacidad tecnológica Cooperativa Coogranada	85
Cuadro 10. Capacidad talento humano Cooperativa Coogranada.....	86
Cuadro 11. Capacidad financiera Cooperativa Coogranada.....	88
Cuadro 12. Matriz DOFA Cooperativa Coogranada.....	91
Cuadro 13. Identificación amenazas Cooperativa Coogranada.....	92
Cuadro 14. Escala del riesgo Cooperativa Coogranada	93
Cuadro 15. Clarificación del riesgo Cooperativa Coogranada	93
Cuadro 16. Interpretación del riesgo Cooperativa Coogranada.....	93
Cuadro 17. Matriz BCG de la Cooperativa Coogranada	97
Cuadro 18. Auditoría interna en los lineamientos organizacionales de la cooperativa Coogranada	102
Cuadro 19. Auditoría interna en los conocimientos del cliente de la cooperativa Coogranada	104
Cuadro 20. Auditoría interna en los reconocimientos con el cliente de la cooperativa Coogranada	106
Cuadro 21. Auditoría interna en la entrega de productos de la cooperativa Coogranada	108
Cuadro 22. Auditoría interna en facturación cooperativa Coogranada	110
Cuadro 23. Auditoría interna en el recaudo cooperativa Coogranada	111

Cuadro 24. Auditoría interna en monitoreo de la cooperativa Coogranada	113
Cuadro 25. Matriz de riesgo gestión comercial parte 1 para el área comercial de microcréditos.....	115
Cuadro 26. Matriz de riesgo gestión comercial parte 2 para el área comercial de microcréditos.....	117
Cuadro 27. Matriz de indicadores de estrategias y resultados para el área comercial de microcréditos.....	121
Cuadro 28. Formato de evaluación por parte del asociado	125
Cuadro 29. Matriz de evaluación de desempeño laboral	126
Cuadro 30. Plan de acción de mejora por parte del asesor	127
Cuadro 31. Cronograma de ejecución de la propuesta de mejoramiento para el área comercial de microcréditos	129

LISTA DE IMÁGENES

	Pág.
Imagen 1. Logo de la Cooperativa San Pio X Coogranada	36
Imagen 2. Ahorro programado para vivienda.....	38
Imagen 3. Plan de ahorro 75.....	38
Imagen 4. Coopidiario (Libreta).....	39
Imagen 5. Megafuturo.....	39
Imagen 6. Creceahorrito	40
Imagen 7. Plan de ahorro anual.....	40
Imagen 8. Plan de ahorro navideño	41
Imagen 9. Tarjeta débito	41
Imagen 10. CDAT	42
Imagen 11. Seguro para vehículo	42
Imagen 12 Seguro accidentes estudiantiles	43
Imagen 13. Pólizas de cumplimiento	44
Imagen 14. Seguro obligatorio SOAT	44
Imagen 15. Seguro hogar	45
Imagen 16. Seguro MIPYME	45
Imagen 17. Seguro de vida.....	46
Imagen 18. Seguro incendio hipotecario.....	47
Imagen 19. Póliza de salud.....	47
Imagen 20. Complementario de salud	48
Imagen 21. Póliza de viaje	48
Imagen 22. Póliza de transporte de mercancía	49
Imagen 23. Planes cruceros	50
Imagen 24. Destinos internacionales	50
Imagen 25. Destinos nacionales	51
Imagen 26. Microcrédito productivo urbano.....	52
Imagen 27. Microcrédito rural	52

Imagen 28. Microcrédito proyectos productivos rurales	53
Imagen 29. Microcrédito de retanqueo	53
Imagen 30. Microcrédito por convenio	54
Imagen 31. Microahorro	54
Imagen 32. Ahorro semilla cooperativa.....	55
Imagen 33. Crédito de vivienda	55
Imagen 34. Crédito educación	56
Imagen 35. Crédito de vehículo	57
Imagen 36. Créditos pensionados	57
Imagen 37. Crédito rotatorio	58
Imagen 38. Crédito de libre inversión	58
Imagen 39. Créditos de libranza	59
Imagen 40. Sobre aportes	59
Imagen 41. Sobre CDAT.....	60
Imagen 42. Capital de trabajo	60
Imagen 43. Integrante del Club deportivo Coogranada FC.....	68
Imagen 44. Fundación Social Coogranada.....	70
Imagen 45. Coogranada seguros.....	71
Imagen 46. COOINGRA	71
Imagen 47. Personal del Almacén Coogranada.....	72
Imagen 48. Productos destacados Almacén Coogranada	73

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Comportamiento año 2020 sede Yumbo Coogranada	22
Gráfico 2. Factor económico POAM Cooperativa Coogranada.....	78
Gráfico 3. Factor social POAM Cooperativa Coogranada.....	80
Gráfico 4. Factor tecnológico POAM Cooperativa Coogranada.....	81
Gráfico 5. Factor político POAM Cooperativa Coogranada	82
Gráfico 6. PCI capacidad directiva Cooperativa Coogranada.....	84
Gráfico 7. PCI capacidad competitiva Cooperativa Coogranada	85
Gráfico 8. Capacidad tecnológica Cooperativa Coogranada	86
Gráfico 9. Capacidad talento humano Cooperativa Coogranada.....	87
Gráfico 10. Capacidad financiera Cooperativa Coogranada.....	88

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Portafolio de servicios de la Cooperativa Coogranada	37
Figura 2. estructura organizacional de la Cooperativa San Pio X Coogranada	66
Figura 3. Grupo Coogranada	67
Figura 4. Mapa de procesos de la cooperativa Coogranada	74
Figura 5. Propuesta de mejoramiento para el área comercial de microcréditos de la Cooperativa San Pio X “Coogranada”	100
Figura 6. Presupuesto de la Propuesta de mejoramiento para el área comercial de microcréditos de la Cooperativa San Pio X “Coogranada”	132

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Manual de funciones y perfil ocupacional del asesor microfinanzas M-27-GTH	161

RESUMEN

El presente proyecto expone la propuesta de mejoramiento para el área comercial de microcréditos de la Cooperativa San Pio X Coogranada, donde se identificó como problemática el desconocimiento y la omisión de los procedimientos claves en el área mencionada, afectando drásticamente el rendimiento operacional y reflejando una mala imagen ante los nuevos asociados.

Por este motivo la propuesta de mejoramiento busca de manera inicial levantar un diagnóstico situacional en la cooperativa identificando las falencias en el proceso, seguido de la estructura de la propuesta, que se realizará y como se implementara, finalmente conocer el costos de la implementación explicando desde el punto de vista financiero y económico porque es necesario reescribir los procesos que actualmente se ejecutan en el área comercial, de esta manera, esta investigación será una alternativa académica para ser puesta en marcha y poder brindar un mejor acompañamiento, seguimiento y vigilancia hacia los asociados o clientes de la cooperativa Coogranada.

Palabras Claves: Gestión empresarial, Cooperativa, Microcréditos, Procesos, Propuesta de mejoramiento.

ABSTRACT

The present project exposes the proposal of improvement for the commercial area of microcredits of the Cooperative San Pio X Coogranada, where it was identified as problematic the ignorance and the omission of the key procedures in the mentioned area, affecting drastically the operational performance and reflecting a bad image before the new associates.

For this reason, the improvement proposal seeks initially to raise a situational diagnosis in the cooperative identifying the shortcomings in the process, followed by the structure of the proposal, which will be made and how it will be implemented, finally to know the costs of implementation explaining from the financial and economic point of view because it is necessary to rewrite the processes that are currently running in the commercial area, in this way, this research will be an academic alternative to be implemented and to provide better support, monitoring and surveillance to the members or customers of the cooperative Coogranada..

Keywords: Business Management, Cooperative, Microcredit, Processes, Improvement proposal.

INTRODUCCIÓN

La Cooperativa San Pio X “Coogranada” es una entidad sin ánimo de lucro que actualmente tiene 57 años de experiencia, en la cual le ha proporcionado tanto a los asociados como a sus clientes diferentes beneficios, debido que es una compañía que fomenta el trabajo y la organización comunitaria. El presente proyecto de grado tiene como propósito desarrollar una propuesta de mejoramiento para el área comercial de microcréditos de la Cooperativa, de esta manera se hace necesario conocer que se encontrará en cada uno de los capítulos del mismo.

Como primer capítulo se hablará de la contextualización donde se menciona toda la problemática que aqueja al área comercial de microcréditos, cuáles son las causas y los efectos, seguido de la formulación de los objetivos y justificación de la investigación explicando cual fue la razón del estudio. Posterior a ello, se encuentra el marco de referencia con el referente teórico y conceptual y para finalizar este capítulo están los aspectos metodológicos con el tipo de estudio, el método y las fuentes, que en este caso gran parte de la información es suministrada por un colaborador de la cooperativa.

Para el siguiente capítulo se explicará todo el diagnóstico situacional de la cooperativa con el análisis interno donde se da a conocer la reseña histórica y el portafolio de servicios, también el análisis económico, organizacional, y estratégico, una vez realizado los análisis anteriores, se realiza la evaluación a nivel externo mediante el empleo de la matriz POAM y a nivel interno con el PCI, otro análisis que es muy indispensable es el DOFA identificando las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que tiene la Cooperativa Coogranada, de esta manera para culminar el capítulo estará desarrollado el análisis de vulnerabilidad.

La formulación del modelo de solución o capítulo tres, contiene toda la propuesta para mejorar los procesos y funciones del área comercial de microcréditos, con el fin de que cada uno de los clientes se sientan satisfechos por el servicio, para esto se hace necesario que los funcionarios del área estén comprometidos con los nuevos lineamientos y procedimientos que serán tratados en sus respectivas capacitaciones.

Finalmente, el capítulo cuarto que trata las proyecciones de las evaluaciones financieras y económicas que trae el desarrollar e implementar esta propuesta de mejoramiento en el área de microcréditos en la Cooperativa Coogranada.

1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 TÍTULO DEL PROYECTO

Propuesta de mejoramiento para el área comercial de microcréditos de la Cooperativa San Pio X Coogranada.

1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión empresarial.

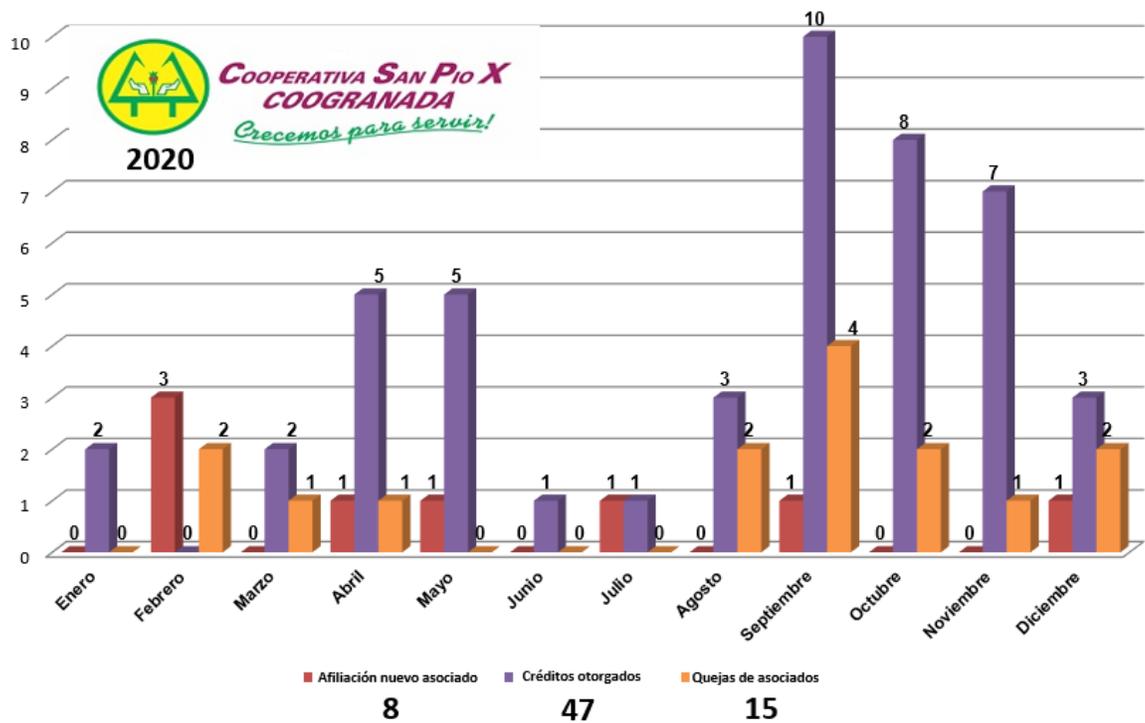
1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 Planteamiento del problema. La Cooperativa San Pio X Coogranada es una entidad sin ánimo de lucro que actualmente tiene 57 años de experiencia, en la cual le ha proporcionado tanto a los asociados como a sus clientes diferentes beneficios, debido que es una compañía que fomenta el trabajo y la organización comunitaria.

Actualmente en el área comercial de microcréditos de Coogranada de la sede de Yumbo está conformada por una directora de sede, una asistente, tres asesores comerciales, dos promotores comerciales, cuatro asesores de microcrédito, dos cajeras, una persona de oficios varios y un cargo tercerizado que es un guarda de Seguridad Atlas. En la sede se ha identificado una problemática específicamente en el procedimiento de “*promoción y asesoría*” por parte de los asesores comerciales, los promotores comerciales y asesores de microcrédito, debido que estos funcionarios en algunas ocasiones omiten actividades del procedimiento de “*promoción y asesoría*”, con el propósito que el usuario o asociado manifieste estar interesado en tramitar, aprobar y radicar el crédito para su desembolso.

Esto se ve reflejado por lo registrado en el año 2020, donde a pesar de la difícil situación que ocasiono la pandemia del Covid 19, se vincularon en la sede de Yumbo 8 nuevos asociados, se otorgaron 47 créditos donde al realizar la consulta en las centrales de riesgo su resultado fue exitoso y de manera negativa se presentaron 15 quejas por parte de los asociados, manifestando que no les fue clara la información sobre los Microcréditos, ni una explicación sobre los beneficios y ventajas del mismo producto. En caso contrario el asesor de microcrédito suministraba información de otros productos y servicios que tiene la Cooperativa, ver gráfico 1.

Gráfico 1. Comportamiento año 2020 sede Yumbo Coogranada



Fuente: Datos suministrados por la directora de la sede de Yumbo. Elaboración de los autores.

Sin duda una de las causas de la problemática es cuando dos de los cuatro asesores de microcréditos es decir el 50% indaga si el solicitante es asociado, cuando su respuesta es negativa por parte de la persona interesada, el asesor de microcrédito no suministra toda la información de los productos y servicios, ni tampoco los beneficios de ser asociado de la Cooperativa; cabe resaltar que el usuario debe ser asociado y si no lo es, el asesor de microcrédito debe recomendarle afiliarse, de no hacerlo, no se le hace la simulación de crédito y mucho menos se continua con el procedimiento.

El efecto generado por la omisión de algunas actividades en el procedimiento de “*promoción y asesoría*”, es el afán por parte del asesor de microcrédito en cumplir su meta mensual sobre los créditos aprobados; un ejemplo particular es *cuando el funcionario no consulta inicialmente ante las centrales de riesgo, con previa autorización y diligenciamiento del respectivo formato de autorización con firma y huella por parte del usuario interesado*. Esto afecta totalmente la aplicación eficiente del procedimiento, por lo que los asesores deben tener muy claro el funcionamiento y toda la información que se le debe brindar a cada uno de las personas interesadas en adquirir un crédito. Esto también se ve reflejado en las quejas como se observaron en la gráfica anterior.

La solución es realizar una propuesta de mejoramiento para el área comercial de microcréditos de la Cooperativa San Pio X Coogranada, donde se actualice el proceso de Gestión de Colocación Microcrédito, así mismo, toda la información sobre promoción, asesoría y desembolsos, y finalmente un plan de capacitación integral en el que debe participar todo el personal del área comercial.

1.3.2 Formulación del problema. ¿Cómo realizar propuesta de mejoramiento para el área comercial de microcréditos de la Cooperativa San Pio X Coogranada?

1.3.3 Sistematización del problema. En el presente punto, el grupo de investigación plantea las siguientes preguntas:

- ¿Cómo realizar un diagnóstico situacional donde se identifiquen los factores internos y externos de la Cooperativa San Pio X Coogranada?
- ¿Cómo elaborar una propuesta de mejoramiento para el área comercial de microcréditos de la Cooperativa San Pio X Coogranada?
- ¿Cómo presentar la viabilidad económica y financiera al implementar propuesta de mejoramiento para el área comercial de microcréditos de la Cooperativa San Pio X Coogranada?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general. Realizar propuesta de mejoramiento para el área comercial de microcréditos de la Cooperativa San Pio X Coogranada.

1.4.2 Objetivos específicos. Para dar respuesta a las preguntas presentadas en la sistematización, a continuación, se visualizan los siguientes objetivos específicos de la investigación.

- Realizar un diagnóstico situacional donde se identifiquen los factores internos y externos de la Cooperativa San Pio X Coogranada.
- Elaborar una propuesta de mejoramiento para el área comercial de microcréditos de la Cooperativa San Pio X Coogranada.
- Presentar la viabilidad económica y financiera al implementar la propuesta de mejoramiento para el área comercial de microcréditos de la Cooperativa San Pio X Coogranada.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Es importante resaltar que los servicios que ofrecen las cooperativas es contribuir al crecimiento económico, tanto para el asociado como para los diferentes habitantes; por este motivo fue motivo de estudio la Cooperativa San Pio X “Coogranada”.

Desde el punto de vista de una justificación teórica, en el desarrollo del proyecto se tienen presente la administración estratégica propuesta por el autor David (2003) explicando que *“El propósito de la administración estratégica conlleva a realizar planes y estrategias para que estas tengan resultados positivos en el futuro de la organización mediante el efectivo cumplimiento de las tareas, recurso y personal calificado (p. 10).*

Y el funcionamiento los sistemas de gestión donde López (2015) argumenta que *“El sistema de gestión de la calidad es la gestión de servicios que se ofrecen, y que incluye planear, controlar, y mejorar, aquellos elementos de una organización, que de alguna manera afectan o influyen en la satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización (p. 15).*

En cuanto a la justificación metodológica este proyecto se realiza bajo los lineamientos recomendados por la facultad de Administración, Contabilidad y Finanzas de Unicatolica en la línea de investigación de gestión empresarial, elaborando como primer punto la contextualización del problema de investigación que para este caso es la problemática identificada en el área comercial de microcréditos por parte de los colaboradores, seguido del diagnóstico situacional de la Cooperativa Coogranada, su comportamiento a nivel interno, económico, organizacional y estratégico, posterior a ello el modelo de solución donde se presenta la propuesta de mejoramiento y finalmente la proyección económica y financiera argumentando el impacto positivo que trae el implementar la propuesta de mejoramiento en el área comercial de microcréditos de la cooperativa Coogranada.

Para terminar, los integrantes del proyecto argumentan que la justificación práctica de la investigación, ha sido enriquecedor, debido que han podido aplicar los conocimientos aprendidos a lo largo del programa de Administración de Empresas en un diagnóstico integral en la Cooperativa Coogranada, con el propósito de la entidad pueda conocer la realidad desde la perspectiva de los futuros administradores y decidir en implementar una propuesta de mejoramiento para el área comercial de microcréditos.

1.6 MARCO DE REFERENCIA

1.6.1 Referente teórico. Para el desarrollo del proyecto se tendrán en cuenta las siguientes teorías.

1.6.1.1 Mejoramiento continuo. *Es una herramienta la cual busca en las organizaciones aprovechar y solucionar las diferentes problemáticas identificadas y convertirlas en oportunidades, de este modo la teoría de “Kaizen” da origen al cambio continuo, por lo que en conclusión es “mejorar”* (Murcia y Muriel, 2011, p. 15).

Tal como lo menciona Murcia y Muriel (2011), en el desarrollo de la propuesta de mejoramiento, lo que se pretende es convertir esas amenazas identificadas en la problemática del área comercial de microcréditos en verdaderas oportunidades, para incrementar el número de asociados y las solicitudes de créditos.

1.6.1.2 Ciclo PHVA. Es sin duda una metodología conocida como el ciclo Deming en la cual se emplea sobre las bases de (*Planear, Hacer, Verificar y Actuar*) de esta manera se logra mejorar la operación para los servicios y productos, cumpliendo con los estándares solicitados por la organización (Zapata, 2016, p. 12).

1.6.1.3 Reingeniería de procesos. La reingeniería es poder es determinar cómo las secuencias identificadas de la problemática se pueden transformar y ser nuevos procesos reguladores en las organizaciones. De esta manera la empresa debe realizar un rediseño radical para poder incrementar su número de clientes y poder concretar más negocios teniendo en cuenta los costos, la calidad, el servicio y la rapidez.

1.6.1.4 Administración estratégica. Con base a la administración estratégica lo que se busca que plasmar todas las estrategias de manera que puedan ser alcanzadas y concretadas con éxito por la organización.

El propósito de la administración estratégica conlleva a realizar planes y estrategias para que estas tengan resultados positivos en el futuro de la organización mediante el efectivo cumplimiento de las tareas, recurso y personal calificado (David, 2003, p. 10).

Inicialmente en la Cooperativa San Pio X Coogranada debe revisar lo que se ha formulado en el área comercial, debido que se requiere actualizar sus objetivos propuestos para ser alcanzados en un corto, mediano y largo plazo, asignar el mejor personal idóneo y los recursos necesarios.

De tal manera que en el proyecto se busca implementar mejores procesos basados en la administración estratégica puedan mejorar los servicios ofrecidos en la cooperativa.

Sistema de gestión de la calidad. El sistema de gestión de la calidad es la administración de servicios que se proponen, y que incluye planificar, mantener el control de, y mejorar, esos recursos de una organización, que de alguna forma están afectando o influyen en la satisfacción del comprador y en el logro de los resultados deseados por la organización (López, 2015, p. 15).

Si bien el concepto de '*Sistema de Gestión de la Calidad*' o '*Método e Gestión de la calidad*' nace en la industria de manufactura, estos pueden ser aplicados en una amplia variedad de sectores, tales como el sector automotriz, el área de los servicios y el sector Gubernamental.

Una organización debe tomar en cuenta la siguiente estructura:

Estrategias: Definir políticas, objetivos y lineamientos para el logro de la calidad y satisfacción del cliente. Estas políticas y objetivos deben de estar alineados a los resultados que la organización desea obtener.

Procesos: Se deben determinar, analizar e implementar los procesos, actividades y procedimientos requeridos para la realización del producto o servicio, y a su vez, que se encuentren alineados al logro de los objetivos planteados. También se deben definir las actividades de seguimiento y control para la operación eficaz de los procesos.

Recursos: Definir asignaciones claras del personal, Equipo y/o maquinarias necesarias para la producción o prestación del servicio, el ambiente de trabajo y el recurso financiero necesario para apoyar las actividades de la calidad.

Estructura: Definir y establecer una estructura de responsabilidades, Los responsables y de flujo de la comunicación dentro de la organización.

Documentos: Establecer los procedimientos documentos, formularios, registros y cualquier otra documentación para la operación eficaz y eficiente de los procesos y por ende de la organización.

1.6.2 Referente conceptual.

Estos son los conceptos más relevantes en el proyecto

Administración: “La administración empresarial a las medidas y estrategias realizadas con el objetivo de que la organización sea posible económicamente.” El propósito importante de la administración del empresario es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, asegurando la viabilidad de la compañía en el extenso plazo. Planear la anticipación del que hacer del futuro de la organización y la fijación de la táctica y las metas u fines a consumar por la compañía; ordenar, decidir las funcionalidades y composición elementales para poder hacer el propósito estableciendo compromiso y asignado responsabilidad a los individuos que van a tener a su cargo estas funcionalidades. (Blank,2002, p. 6).

Comprador: “Es la figura central de un comercio y define la táctica del mismo, la gama de los productos que hace la organización y si la compañía va a prosperar, se debería tener un parentesco estrecho y directo con los consumidores.” (Blank, 2002, p. 11).

DOFA: La matriz DOFA, es un instrumento integra que busca conocer como las fuerzas externas como (las oportunidades y amenazas) y las fuerzas internas como (las fortalezas y debilidades) y la unión de esta fijar tácticas (Blank,2002, p. 35).

Efectividad: “Consecución de fines, logro de los efectos deseados.” (Blank,2002, p. 7).

Eficiencia: “Logro de los objetivos con la menor proporción de recursos; el logro de fines al menor precio u otras secuelas no deseadas.” (Blank,2002, p. 7).

Gestión: “Proceso de planificar, acomodar, guiar y mantener el control de eficientemente los recursos, los individuos y la tecnología de una empresa” (Blank, 2002, p. 10).

Iniciativa: El término iniciativa frecuente emplearse para ofrecer cuenta de la manifestación de una iniciativa o proyecto que ostenta una finalidad definida. Este uso está en su mayoría en el planeta gremial, de las organizaciones, en el que es frecuente la presentación de planes, proyectos nuevos, de parte de los empleados, para dirigirlos a directores, gerentes y dueños, que son esos individuos con capacidad de elección en la compañía. Entre los objetivos más frecuentes resaltan: maximizar las ventas de una compañía o lograr una más grande proporción de consumidores, según corresponda (Blank,2002, p. 5).

PCI - perfil de capacidad interna: “Según (Serna., 2010, p. 15). El perfil de capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía relacionadas con las oportunidades y amenazas que le muestra el medio externo. Es una forma de hacer el diagnóstico estratégico de una compañía involucrando en él todos los componentes que están afectando su operación corporativa. El perfil de capacidad interna toma presente 5 categorías:

La capacidad competitiva o de mercadeo: Una salida que existe o potencial para la comercialización de bienes en cierto lapso de tiempo.

La capacidad del ingenio humano: La organización, para poder hacer sus fines necesita de una secuencia de recursos, dichos son recursos que, administradores de forma correcta, le van a permitir o le facilitarán conseguir sus fines.

La capacidad directiva: Es el recurso que tiene una persona para ordenar, encargar y supervisar el trabajo a realizar.

La capacidad financiera: Tiene interacción con las modalidades que tiene la organización para hacer pagos e inversiones a corto, mediano y extenso plazo para su desarrollo y incremento, además de tener liquidez y margen de utilidad de operaciones.

La capacidad tecnológica o producción: Está conformada por el grupo de conocimientos y capacidades que ofrecen soporte al proceso de producción.

Proyecto: “Es la primera funcionalidad administrativa y se ocupa de conceptualizar las metas para el futuro manejo organizacional” (Blank,2002, p. 5).

1.6.3 Referente contextual. De acuerdo al referente contextual, el estudio se realiza en la entidad de ahorro y crédito Cooperativa San Pio X “Coogranada” entidad sin ánimo de lucro que actualmente tiene 57 años de experiencia, en la cual le ha proporcionado tanto a los asociados como a sus clientes diferentes beneficios, debido que es una compañía que fomenta el trabajo y la organización comunitaria.

Una explicación mayor de las actividades y servicios que ofrece la entidad se puede consultar a partir del *capítulo 2. Diagnostico situacional de la empresa* en el punto *2.1 Análisis interno*.

1.6.4 Referente Legal. Con base al referente legal, el marco normativo que vigila las actividades de las cooperativas en Colombia se encuentra de manera de resumen en el siguiente cuadro:

Cuadro 1. Marco normativo de cooperativas en Colombia

Norma o ley	Breve descripción
Ley 79 de 1998	El propósito de esta ley es otorgar al sector cooperativo en Colombia los lineamientos necesarios para contribuir al crecimiento y desarrollo a la economía del país (El Congreso de Colombia, 1998, p. 1).
Ley 454 de 1998	Esta ley es comprende el marco conceptual necesario para regular las actividades de economía solidaria, de esta manera el Fondo de Garantías para las Cooperativas y la Superintendencia de la Economía Solidaria, establecen las diferentes normas para las actividades financieras de las entidades de naturaleza cooperativa y otras disposiciones (El Congreso de Colombia, 1998, p. 1).
Ley 1233 de 2008	La cual determina los elementos de las contribuciones a la seguridad social en la Cooperativas y se crean las contribuciones especiales a cargo de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado (El Congreso de Colombia, 2008, p. 1).
Ley 1391 de 2010	Modifica la normatividad de los Fondos de Empleados para adecuarla a las condiciones sociales, económicas, políticas y culturales que determinan el quehacer de estas empresas.
Decreto 4588 de 2006	Regula el trabajo asociado cooperativo, precisa su naturaleza y señala las reglas básicas de su organización y funcionamiento (El Presidente de Colombia, 2006, p. 1).
Decreto 3553 de 2008	Por medio del cual se da alcance al Decreto 1233 de 2008 al definir: Compensación ordinaria, Extraordinaria y la excepción al pago de contribuciones especiales (El Presidente de Colombia, 2008, p. 1).
Decreto 1333 de 1989	Por el cual se establece el régimen de constitución, reconocimiento y funcionamiento de las pre cooperativas (El Presidente de Colombia, 1989, p. 1).
Decreto 1481 de 1989	Por el cual se determinan la naturaleza, características, constitución, régimen interno, de responsabilidad y sanciones y se dictan medidas para el fomento de los Fondos de Empleados.

Decreto 704 de 2019	Se modifica el Decreto 1068 de 2015, en lo relacionado con la gestión y administración de riesgo de liquidez de las cooperativas de ahorro y crédito, las cooperativas multiactivas y demás cooperativas
Ley 1955 de 2019	Primer plan de desarrollo Nacional que contempla el modelo Cooperativo con énfasis en el fortalecimiento empresarial de las organizaciones de economía solidaria. Art 164.

Fuente: Los autores.

Con base en el cuadro anterior, es importante rescatar que la ley 19 y 454 deben ser un pilar significativo para el funcionamiento y ejecución de las diferentes actividades de la Cooperativa Coogranada,

1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.7.1 Tipo de estudios. A continuación, los estudios desarrollados en el proyecto son exploratorio y descriptivo aclarados en los siguientes apartados:

1.7.1.1 Estudio exploratorio. En el desarrollo de la propuesta se hace necesario analizar las causas y los efectos al interior del área comercial de la Cooperativa Coogranada, de esta manera se podrá el porqué de esos fenómenos o anomalías ocasionadas por los trabajadores del área.

1.7.1.2 Estudio descriptivo. En el proyecto de investigación se logra identificar una problemática identificada en el área comercial de la la Cooperativa San Pio X Coogranada, donde se hace necesario profundizar en las diferentes causas, efectos y una posible solución, de esta manera se describen los diferentes escenarios al momento que una persona o asociado solicite un crédito.

1.7.2 Método de investigación. Se implementará el proceso de investigación cualitativa, la cual se hará por medio de:

Para el proyecto los métodos que se implementarán son: método de observación y método de entrevista, la cual se realizará en el procedimiento de “*promoción y asesoría*” de la Cooperativa San Pio X Coogranada, verificando su aplicación total en cada uno de las etapas ante la solicitud de credito.

1.7.2.1 Método de observación. Gracias a la oportunidad que uno de los autores del proyecto trabaja al interior de la Cooperativa, se ha podido hacer un metodo de observacion directa identificando de manera real as causas y los efectos de la problemática.

1.7.2.2 Método inductivo. Al tener el permiso y el aval de la Cooperativa para realizar una propuesta de mejoramiento, el metodo de inducción es una estrategia de razonamiento donde se tendrá presente las diferentes premisas particulares del area comercial de microcreditos para obtener conclusiones generales en Coogranada.

1.7.2.3 Método de análisis. Los analisis levantados seran nedcesarios para determinar que anta ayuda requiere la entidad y como se le puede sugerir cambios en el area comercial.

1.7.2.4 Método de entrevista. Para este metodo se realiza entrevistas tanto al jefe directo del area comercial de microcreditos como a los diferentes trabajadores.

1.7.3 Fuentes de información. Las fuentes de información desarrolladas en el proyecto de investigación fuentes primarias y secundarias las cuales se explican cada una a continuación

1.7.3.1 Fuentes secundarias. Para la recolección se utilizará artículos de investigación, libros de administración y entre revistas académicas.

1.7.3.2 Fuentes primarias. Para la recolección de datos se utilizará una fuente confiable, debido a que la información se presenta de una manera más detallada. Para esto se manejarán fuentes primarias como:

Técnicas

- **Entrevista:** Se establecerá la entrevista la cual fue mencionada anteriormente con el fin de obtener información relevante sobre las necesidades y deseos de cambio que requiere el negocio.
- **Formularios:** Es un documento el cual es diseñado con campos específicos donde se pueden escribir o seleccionar opciones las cuales brinden información sobre un tema de investigación.
- **Técnicas estadísticas:** Una vez que se halla retomado toda la información necesaria proveniente de una fuente confiable, se procede a un respetivo análisis y su procesamiento los datos recopilados se deben transformar en información útil para una respetiva toma de decisiones, un adecuado procesamiento de los datos resulta de una ayuda vital para el alcance del objetivo al cual se quiere llegar.

1.7.4 Tratamiento de la información. La información levantada tanto en el tipo de estudio exploratorio como descriptivo será explicada de manera detallada en el *capítulo 2. Diagnostico situacional de la empresa* a partir del punto 2.5 *Factores claves de éxito*, realizando los diferentes cuadros y graficas del comportamiento tanto externo como interno de la cooperativa, arrojando como resultado las estrategias apropiadas para mantenerse en el mercado.

1.7.4.1 Técnicas estadísticas. Los resultados de las técnicas estadísticas se observarán en cada una de las evaluaciones realizadas en la matriz POAM, PCI, DOFA y Vulnerabilidad.

2 DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

En el presente capítulo se explica la situacional actual de la Cooperativa San Pio X Coogranada abordando temas como el análisis interno que comprende toda la reseña y trayectoria de la entidad, seguido del análisis económico con la identificación sector económico al que pertenece, posterior se menciona el análisis organizacional y estratégico y finalmente el POAM, PCI y DOFA.

2.1 ANÁLISIS INTERNO

2.1.1 Reseña histórica. Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito con más de 57 años de experiencia, brindando servicio y beneficios a más de 80 mil asociados, en 20 oficinas y 3 corresponsalía en diferentes zonas del país. Contamos con un equipo humano y profesional que supera los 250 empleados.

Imagen 1. Logo de la Cooperativa San Pio X Coogranada



Fuente: suministrado por la cooperativa Coogranada. (Coogranada, 2021 fig. 1).

Entidad sin ánimo de lucro

Trabajamos con base en el esfuerzo común

Un equipo de trabajo cuyo lema es Crecemos para Servir

Promovemos la solidaridad y la ayuda mutua.

Desarrollamos actividades de educación y solidaridad cooperativa.

Fomentamos el trabajo y la organización comunitaria.

Una empresa asociativa de responsabilidad limitada, capital variable e ilimitado.

2.1.2 Portafolio de servicios. El portafolio de servicio de la Cooperativa San Pio X Coogranada se encuentra dividido en 5 categorías “*Ahorro, seguros, agencia de turismo, microfinanzas y créditos*”. Ver figura

Figura 1. Portafolio de servicios de la Cooperativa Coogranada



Fuente: los autores.

2.1.2.1 Ahorro. Dentro de esta categoría, la cooperativa Coogranada ofrece a sus afiliados ahorros programado para vivienda, plan 75, Coopidiario con libreta, Megafuturo, plan de ahorro anual, plan de ahorro navideño, tarjeta débito y CDAT.

Ahorro programado para vivienda: Cuenta de ahorros para compra de vivienda, en la cual debes respetar la cuota mensual y el destino. Se abre con mínimo el 10% de un SMMLV, y debe permanecer abierta mínimo 6 meses. Tasa preferencial.

Imagen 2. Ahorro programado para vivienda



Fuente: (Coogranada, 2021 fig. 2).

PLAN 75: Ahorro a Término Fijo (CDAT) con tasas preferenciales y dirigido a los ahorradores mayores de 75 años. Los plazos oscilan entre 180 y 540 días.

Imagen 3. Plan de ahorro 75



Fuente: (Coogranada, 2021 fig. 3).

Coopidiario (Libreta): Ahorro disponible que brinda seguridad y oportunidad de obtener más por tu dinero. Genera intereses diarios sobre un saldo mínimo equivalente a un SMMLV.

Imagen 4. Coopidiario (Libreta)



Fuente: (Coogranada, 2021 fig. 4).

Megafuturo: Plan donde ahorras determinada cuota fija, con un monto libre mensual y un plazo de 3 a 36 meses. A su vencimiento recibes el capital ahorrado y excelentes intereses con una tasa equivalente a la de CDAT.

Imagen 5. Megafuturo



Fuente: (Coogranada, 2021 fig. 5).

Creceahorruto: Cuenta de ahorro para niños y jóvenes, con tasa especial y excelentes rendimientos. Además, participas trimestralmente en la rifa de una bicicleta.

Imagen 6. Creceahorrito



Fuente: (Coogranada, 2021 fig. 6).

Plan de ahorro anual: Se asimila al Plan de Ahorro Navideño, pero se empieza en cualquier mes del año.

Imagen 7. Plan de ahorro anual



Fuente: (Coogranada, 2021 fig. 7).

Plan de ahorro navideño: Más conocido como “La Natillera”. Es un plan a 12 meses donde ahorras determinada cantidad fija, hasta \$300.000 mensuales por número escogido, participando en la rifa de 12 veces la cuota pactada. A su vencimiento recibes el capital ahorrado y excelentes intereses.

Imagen 8. Plan de ahorro navideño



Fuente: (Coogranada, 2021 fig. 8).

Tarjeta débito: Mayor seguridad y facilidad al momento de realizar compras en establecimientos comerciales y transacciones en los cajeros automáticos de Servibanca del país, o en otras redes al costo de la entidad en donde podrá realizar avances, consulta de saldos y cambio de clave a cualquier hora del día, también en las oficinas de COOGRANADA a nivel nacional.

Imagen 9. Tarjeta débito



Fuente: (Coogranada, 2021 fig. 9).

CDAT: Sistema de captación de dinero que se caracteriza por tener un plazo previamente establecido, generando gran rentabilidad. Plazo mínimo 30 días, máximo 360 días prorrogables. Además, en caso de muerte natural del titular, el valor se duplica y en caso de muerte accidental, se triplica para ser entregado al beneficiario de acuerdo a la ley.

Imagen 10. CDAT

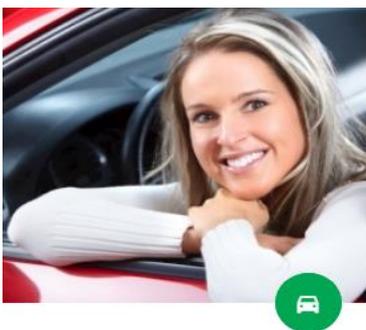


Fuente: (Coogranada, 2021 fig. 10).

2.1.2.2 Seguros. En cuanto a la categoría de los seguros la cooperativa son los siguientes.

Seguro vehículo: Asegura la pérdida patrimonial al propietario del vehículo asegurado, que se presente como consecuencia de daños materiales o hurto del vehículo y daños o lesiones a terceros, causados como consecuencia de un accidente, hasta el valor asegurado.

Imagen 11. Seguro para vehículo



Fuente: (Coogranada, 2021 fig. 11).

Seguro accidentes estudiantiles: Indemniza a los beneficiarios o al propio asegurado ante la ocurrencia de uno de los riesgos amparados, brindando protección y servicio las 24 horas del día de acuerdo al período contratado, en cualquier lugar del país. Un accidente esta siempre cerca de tus hijos, tener un seguro con el mejor servicio 24 horas al día, 365 días al año, te garantiza bienestar y tranquilidad.

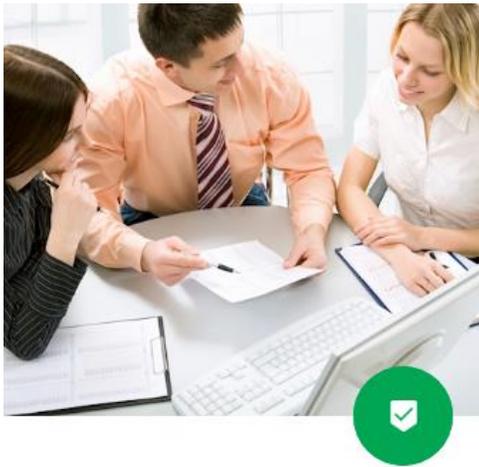
Imagen 12 Seguro accidentes estudiantiles



Fuente: (Coogranada, 2021 fig. 12).

Pólizas de cumplimiento: Tiene como objetivo resarcir al beneficiario por el incumplimiento en las obligaciones de los afianzados, derivados de los compromisos adquiridos mediante contrato específico con otra persona o entidad, bien sea particular u oficial, hasta por el valor asegurado. Para tus contratos de cumplimiento un servicio ágil, oportuno y de buena calidad garantiza las mejores posibilidades en sus licitaciones.

Imagen 13. Pólizas de cumplimiento



Fuente: (Coogranada, 2021 fig. 13).

Seguro obligatorio SOAT: Seguro de tipo social, cuya función es garantizar recursos necesarios para cubrir la atención médica requerida por todas las personas que resulten lesionadas, afectadas o muertas como consecuencia de un accidente de tránsito, ocurrido en el territorio nacional.

Imagen 14. Seguro obligatorio SOAT



Fuente: (Coogranada, 2021 fig. 14).

Seguro hogar: ¿Cuánto cuesta la tranquilidad? muy poco, si tienes un seguro hogar con cobertura para eventos fortuitos de incendio, terremoto, actos terroristas, daños por agua, anegación, sustracción, daños en equipos electrónicos y los demás riesgos que ponen en peligro tu calidad de vida.

Imagen 15. Seguro hogar



Fuente: (Coogranada, 2021 fig. 15).

Seguro MIPYME: Tu negocio, tu fortaleza, tu estabilidad, tu calidad de vida, se puede proteger con un seguro de pequeña y mediana empresa, que ampara los riesgos de incendio, terremoto, actos terroristas, daños por agua, inundación, sustracción, transporte de mercancías, daños en equipos electrónicos, responsabilidad civil y los demás riesgos que amenazan el buen funcionamiento de tu empresa.

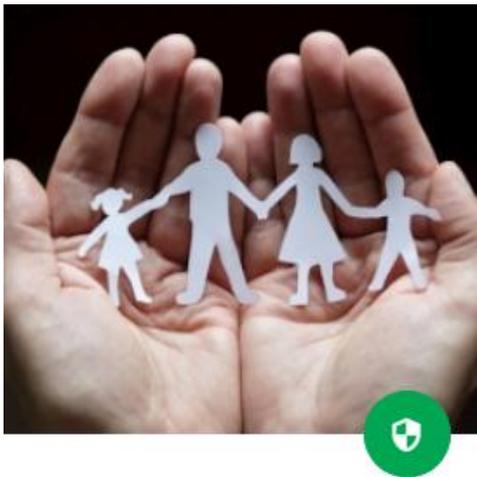
Imagen 16. Seguro MIPYME



Fuente: (Coogranada, 2021 fig. 16).

Seguro de vida: El capital más importante para que tu hogar alcance sus metas y proyecciones son los miembros productivos de mi familia, un seguro de vida garantiza el alcance de los objetivos cuando se presentan eventos que cambian las condiciones de vida de nuestro grupo familiar, cobertura Muerte, Incapacidad total y permanente, enfermedades graves, renta por accidente y adicionalmente constituye un capital de respaldo.

Imagen 17. Seguro de vida



Fuente: (Coogranada, 2021 fig. 17).

Seguro incendio hipotecario: En caso de que se presente algún evento que afecte la vivienda hipotecada, el seguro de incendio te garantiza el pago de las obligaciones pendientes con la Cooperativa, cobertura por incendio, terremoto, anegación, daños por agua, actos terroristas, explosión.

Imagen 18. Seguro incendio hipotecario



Fuente: (Coogranada, 2021 fig. 18).

Póliza de salud: Una póliza de salud protege tu mayor patrimonio en caso de eventos accidentales o enfermedades que afecten nuestra vida y estabilidad.

Imagen 19. Póliza de salud



Fuente: (Coogranada, 2021 fig. 19).

Complementario de salud: Tienes EPS, pero no te encuentras satisfecho con la oportunidad en la atención. Un plan complementario de salud te brinda la oportunidad en la atención a bajo costo y complementa los servicios de las EPS.

Imagen 20. Complementario de salud



Fuente: (Coogranada, 2021 fig. 19).

Póliza de viaje: Cuando haces un viaje, tu tranquilidad y disfrute no pueden interrumpirse por un accidente. Una póliza de accidentes en viaje garantiza atención oportuna en momentos de un evento durante el desplazamiento.

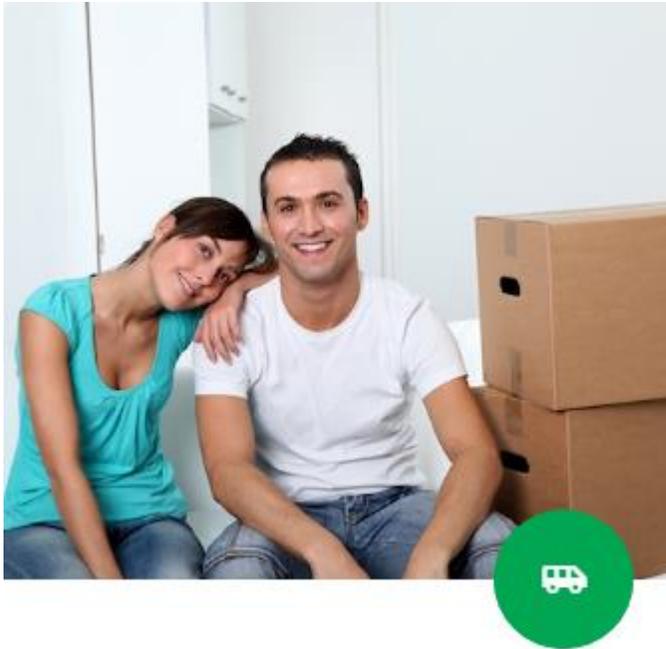
Imagen 21. Póliza de viaje



Fuente: (Coogranada, 2021 fig. 20).

Póliza de transporte de mercancía: Tu mercancía en manos de terceros requiere protección; el seguro de transporte protege la pérdida de mercancía durante el transporte. Tiene coberturas tales como pérdida Total, falta de entrega, saqueo, avería particular, huelga y guerra.

Imagen 22. Póliza de transporte de mercancía



Fuente: (Coogranada, 2021 fig. 21).

2.1.2.3 Agencia de turismo Coogranada. Ofrecen planes turísticos nacionales, internacionales y cruceros

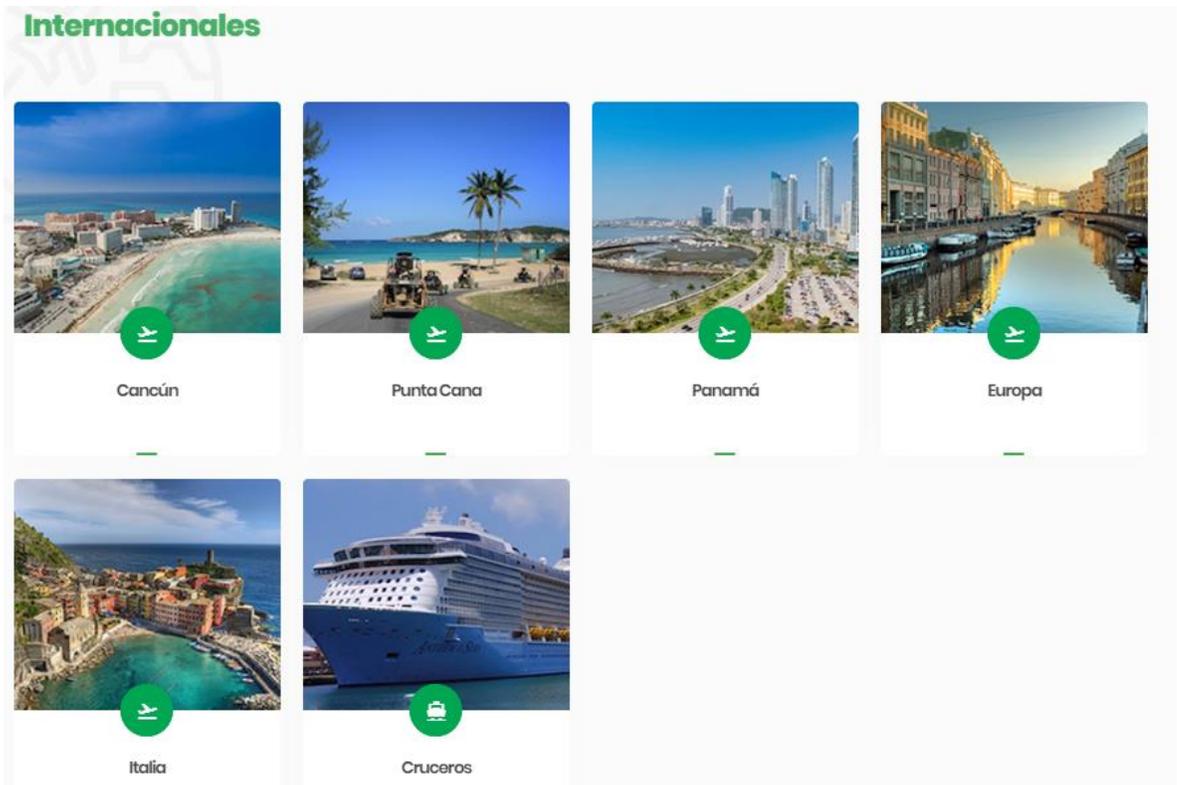
Cruceros: Disfruta de una de las experiencias más emocionantes navegando por los mares, conociendo diferentes destinos en un solo recorrido; deléitate de la gastronomía y la diversión en un mismo lugar. Consulta nuestras ofertas y comparte con nosotros tus sueños para construir la mejor experiencia para tus vacaciones, a bordo del crucero que deseas.

Imagen 23. Planes cruceros



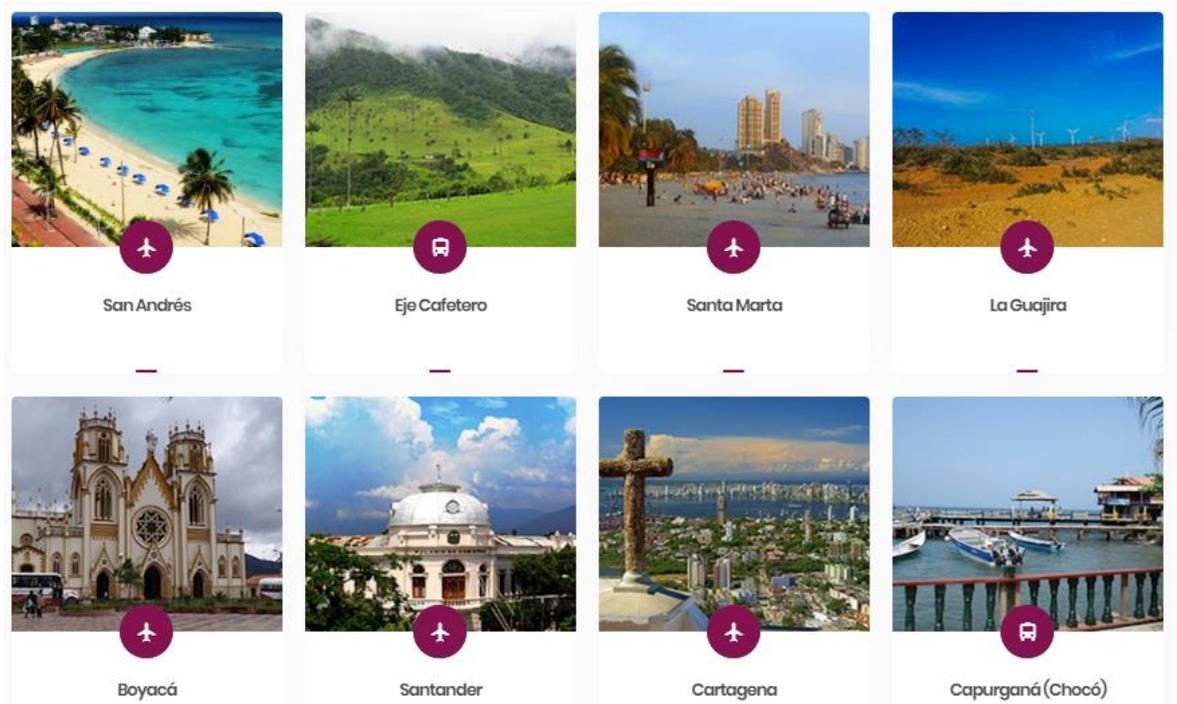
Fuente: (Coogranada, 2021 fig. 22).

Imagen 24. Destinos internacionales



Fuente: (Coogranada, 2021 fig. 23).

Imagen 25. Destinos nacionales

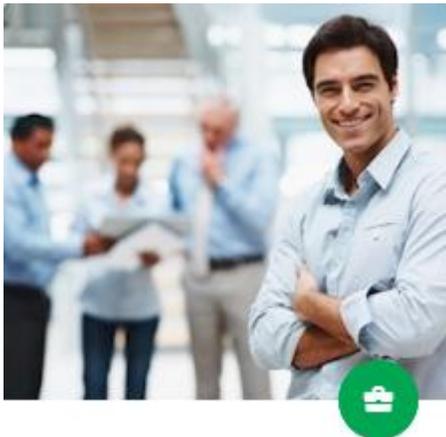


Fuente: (Coogranada, 2021 fig. 24).

2.1.2.4 Microfinanzas. Portafolio de Servicios Financieros Microfinanzas Coogranada

Microcrédito productivo urbano: Ofrece soluciones financieras para el fortalecimiento de negocios en los sectores productivos de comercio, servicios, producción o manufactura, permite al empresario potencializar su negocio obteniendo un crédito para capital de trabajo, adquisición de activos fijos, pago deudas, mejoras o ampliación de local.

Imagen 26. Microcrédito productivo urbano



Fuente: (Coogranada, 2021 fig. 25).

Microcrédito rural: Es una línea de crédito orientada a financiar la inversión en el campo para actividades productivas agrícolas, pecuarias, acuícolas, y agroindustriales, con la cual se podrá adquirir insumos o capital de trabajo para la siembra y sostenimiento de cultivos, compra y sostenimiento de animales de cría y ceba, transformación o comercialización de los productos cosechados, compra de herramienta o maquinaria y adecuaciones de vivienda rural.

Imagen 27. Microcrédito rural



Fuente: (Coogranada, 2021 fig. 26).

Microcrédito proyectos productivos rurales: Crédito orientado para la inversión en proyectos específicos para la producción agropecuaria, especialmente en la siembra y sostenimiento de cultivos de corto y mediano plazo, compra y sostenimiento de animales de cría y ceba a una tasa muy especial y con la asesoría técnica de un agrónomo.

Imagen 28. Microcrédito proyectos productivos rurales



Fuente: (Coogranada, 2021 fig. 27).

Microcrédito de retanqueo: Línea de crédito que permite incentivar la fidelidad y buen manejo de los créditos de nuestros asociados microempresarios antiguos, a una tasa muy especial y sin garantía.

Imagen 29. Microcrédito de retanqueo



Fuente: (Coogranada, 2021 fig. 28).

Microcrédito por convenio: Financiamos a nuestros microempresarios la adquisición de motos o motocargueros, mediante un convenio comercial con almacenes AKT motos en diferentes localidades, con tarifas e incentivos especiales.

Imagen 30. Microcrédito por convenio



Fuente: (Coogranada, 2021 fig. 29).

Microahorro: Incentivando el hábito de ahorro en nuestros microempresarios para sus proyectos personales, el microahorro es una cuenta de ahorro a la vista que permite realizar ahorros desde el 10% de un día de salario mínimo (\$2.761. año 2019). Se puede manejar con tarjeta débito o libreta de ahorros.

Imagen 31. Microahorro



Fuente: (Coogranada, 2021 fig. 30).

Ahorro semilla cooperativa: Es un ahorro de tipo contractual o a plazos, que permite generar un ahorro a partir de \$10.000. mensuales a diferentes plazos hasta un año, orientado a nuestros asociados y ahorradores del sector rural, permitiendo gran facilidad de uso ya que nuestro personal realiza los recaudos en la zona rural y ofrece incentivos de educación financiera y recreación por grupos de ahorradores.

Imagen 32. Ahorro semilla cooperativa



Fuente: (Coogranada, 2021 fig. 31).

2.1.2.5 Créditos.

Crédito de vivienda. Incluye adquisición de vivienda nueva o usada, construcción de vivienda individual o liberación de gravamen hipotecario. Garantía hipoteca de primer grado a favor de Coogranada y seguro renovable sobre saldo mensual del crédito.

Imagen 33. Crédito de vivienda



Fuente: (Coogranada, 2021 fig. 32).

Crédito educación: Aplica para estudios técnicos, tecnológicos y universitarios. Existen dos opciones:

Este crédito es acumulable, es decir, la cooperativa te presta para cada semestre durante el tiempo de estudio, cancelando solo los intereses de los saldos acumulados.

La cooperativa te presta el valor del semestre y al término de éste debes haberlo cancelado en su totalidad.

Imagen 34. Crédito educación

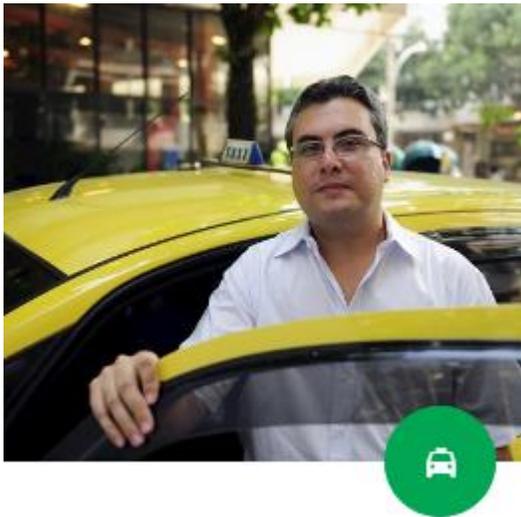


Fuente: (Coogranada, 2021 fig. 33).

Crédito de vehículo: SERVICIO PÚBLICO, Este crédito es dirigido a asociados que requieran cambio o compra de vehículos de servicio público.

Monto máximo hasta el 70% del valor establecido por Fasecolda. Plazo máximo para vehículos usados, 48 meses y para nuevos, 72 meses cuando tienen cupo con la pignoración del vehículo.

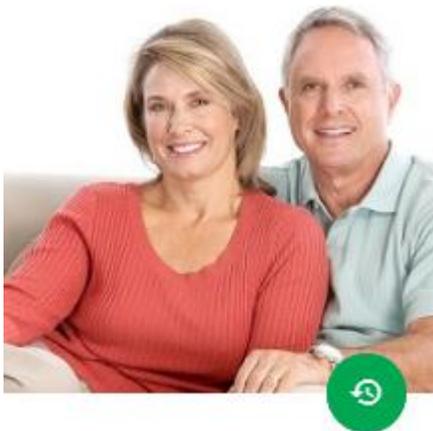
Imagen 35. Crédito de vehículo



Fuente: (Coogranada, 2021 fig. 34).

Créditos pensionados: Disponible para pensionados y jubilados pagados por COLPENSIONES, FIDUPREVISORA o FOPEP. Plazo hasta 60 meses.

Imagen 36. Créditos pensionados



Fuente: (Coogranada, 2021 fig. 35).

Crédito rotatorio: Crédito comparable a un cupo de sobregiro; es decir, se puede utilizar la totalidad o parte de él, generando intereses solo por el tiempo y el efectivo utilizado antes del reembolso. Con plazo hasta de 12 meses, prorrogable.

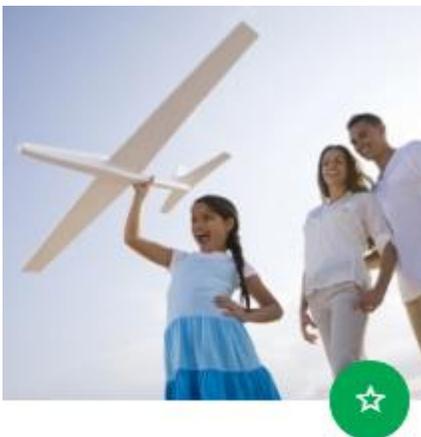
Imagen 37. Crédito rotatorio



Fuente: (Coogranada, 2021 fig. 36).

Crédito de libre inversión: Este crédito está destinado para recreación, salud, calamidad doméstica, remodelación, compras, entre otros. Plazo hasta de 60 meses.

Imagen 38. Crédito de libre inversión



Fuente: (Coogranada, 2021 fig. 37).

Créditos de libranza: Crédito con tasas preferenciales y hasta 3 veces el salario del empleado sin codeudor, dirigido a empleados que trabajen en empresas con convenio de descuento de nómina con Coogranada.

Imagen 39. Créditos de libranza



Fuente: (Coogranada, 2021 fig. 38).

Sobre aportes: Como asociado a la Cooperativa tienes unos aportes, en caso de requerirlo puede solicitar un crédito sobre ellos. El monto máximo a prestar es de un 90% del valor de los aportes. Plazo máximo hasta 36 meses. No requiere codeudor.

Imagen 40. Sobre aportes



Fuente: (Coogranada, 2021 fig. 39).

Sobre CDAT: Si tienes ahorros en CDAT, sobre ellos puedes solicitar crédito mientras cumples el plazo pactado. El monto de desembolso será hasta el 80% de su valor. No requieres codeudor.

Imagen 41. Sobre CDAT



Fuente: (Coogranada, 2021 fig. 40).

Capital de trabajo: Es un crédito por un valor de hasta 130 SMLV con garantía personal (codeudor) y a partir de este monto, requiere garantía real (hipoteca) o las adicionales que considere la Cooperativa. Plazo máximo 60 meses.

Imagen 42. Capital de trabajo



Fuente: (Coogranada, 2021 fig. 41).

2.2 ANÁLISIS ECONÓMICO

Si algo toleró la economía del territorio a lo largo de los meses de confinamiento ha sido la producción agrícola, y detrás de ella, las cooperativas de trabajo asociado y financieras que a lo largo de este tiempo impulsaron la fuerza gremial del territorio, de esta forma lo confirma Carlos Acero, mandatario Ejecutivo de Confecoop (Pérez, 2020, p. 1).

Oswaldo Gómez, gerente de Confiar, apoya su tesis: “Pocos le hemos identificado al sector rural que en la actualidad la economía que se paró ha sido la urbana”, dice, y añade que los resultados tienen la posibilidad de atribuir en monumental proporción a la capacidad del sector para situar créditos y dar beneficios a los asociados.

Ejemplo de eso es la Cooperativa de Caficultores de Antioquia, según Rafael Gómez, gerente, la entidad continuó haciendo un trabajo como si no hubiera enfermedad pandémica. “En los municipios, los administradores de la compra han estado al frente, atendiendo a los asociados y a los otros caficultores que se acercaban, siguiendo los protocolos, empero entendiendo que no podían parar” (Pérez, 2020, p. 1).

Solo esta cooperativa asocia a 11.600 caficultores, los cuales han admitido apoyos financieros traducidos en auxilios, laxitud en la fecha para los vencimientos de créditos y una línea nueva, sin intereses, para la adecuación de las fincas con los protocolos de bioseguridad para la temporada de cosecha. Según estadísticas de Confecoop, a lo largo del aislamiento las 3.205 cooperativas del territorio entregaron bastante más de \$300 mil millones de recursos propios a sus asociados, dinero designado en enorme medida a mantener la capacidad gremial y rescatar a pequeñas y medianas organizaciones, de la misma forma que lo hizo la Cooperativa de Caficultores (Pérez, 2020, p. 1).

Paquete de salvamento: La iniciativa, que se radicó con el título de Acuerdo por la economía solidaria, ha sido incluida en la presente Ley de Emprendimiento y, entre otros fines, busca formar cooperativas desde 3 personas y no de 20, como actualmente, lo cual permitiría cambiar las pymes en cooperativas y promover su ingreso a recursos.

“La enfermedad pandémica exacerbó y puso en prueba inconvenientes que no se estaban resolviendo”, puntualiza el mandatario Ejecutivo de Confecoop, quien añade que en esta medida se requieren resoluciones novedosas que generen confort, igualdad y desarrollo sustentable, y en dicha medida, el modelo cooperativo es una elección (Pérez, 2020, p. 2).

Ahorro en enfermedad pandémica: Aun cuando suene contradictorio, a lo largo de los meses de confinamiento incrementó la tasa de ahorro de los asociados. Fiar estima que finalmente de 2020, la tasa crecerá bastante más de 6 %, una vez que lo común es que sea equivalente a la inflación, que se calcula en 2,5 %. Oswaldo Gómez, gerente de fiar, explica que la población entendió que era un periodo de austeridad y, ahora, con la reactivación aquellos ahorros se permanecen volcando hacia la inversión y la obra, con un aumento relevante en la demanda de los proyectos de casa nuevos, lo cual dinamiza la economía (Pérez, 2020, p. 2).

2.2.1 Cooperativas, base de la asociatividad económica. La ayuda mutua, responsabilidad, equidad y solidaridad son algunos de los valores que sustentan su actividad. Hoy son más de 3.000 en el país. El sector cooperativo ha tenido sus altas y bajas, pero la crisis económica de 1998 es la más recordada, pues llevó a la liquidación de 49 cooperativas financieras, al cierre de 700 oficinas, afectó el patrimonio de 1.700 asociados e impactó a 800.000 ahorradores (Zabala, 2020, p. 1).

Desde ahí, se otorgó un giro del sector cooperativo y solidario, que ha sabido sortear las diferentes crisis. En la más vigente, ocasionada por la enfermedad pandémica, el efecto se ha sentido, empero no en los niveles de las décadas anteriores. El mandatario Ejecutivo de la Confederación de Cooperativas de Colombia, Carlos Acero Sánchez, garantiza que solo hasta 2021 aprenderemos los impactos reales. Por ahora, se ha respetado el trabajo de los trabajadores y los ahorros de los asociados no han sufrido detrimento alguno (Zabala, 2020, p. 1).

Incorpora que, con la enfermedad pandémica, las cooperativas, fondos de empleados y asociaciones mutuales adoptaron medidas de contingencia tendientes a darle continuidad a la prestación del servicio, y con recursos propios, \$350.000 millones, han beneficiado con alivios a los asociados que han entrado en problemas.

Estima que los individuos siguen viendo en la actividad cooperativa una posibilidad para entrar al crédito y solucionar sus necesidades. Martha Nury Beltrán Misas, superintendente de la Delegatura del Ahorro y la manera Asociativa Solidaria de la Superintendencia de la Economía Solidaria, comenta que la entidad monitorea persistente los servicios de las cooperativas, fondos de empleados y asociaciones mutuales para evadir los malos manejos.

Cosmos cooperativo: En Colombia, según Confecoop, hay 3.205 cooperativas en el desarrollo de al menos 25 ocupaciones económicas, entre ellas ahorro, crédito, consumo, transporte, estabilidad y vigilancia privada, de expertos, de trabajo, salud, venta, agropecuarias, servicios, turismo, servicios públicos, recreación, confort, seguros, enseñanza y de casa, entre otras, y que se separan en cooperativas de productores como las de industria, producción y trabajo y de usuarios como las de ahorro y crédito (Zabala, 2020, p. 1)..

De acuerdo con el tipo de actividad, se da su vigilancia y regulación. Es decir, las que prestan servicio de transporte deben reportarse ante la Superintendencia de Transporte, las de vigilancia a la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, las de salud a la Superintendencia Nacional de Salud, y de esa manera con las demás.

En los 32 departamentos del país existen cooperativas legalmente constituidas. Según datos de Confecoop, en 520 municipios hay como mínimo una domiciliada, y llegan con sus servicios a cerca de 900 localidades (Zabala, 2020, p. 2).

En Colombia, en el servicio de ahorro y crédito, son cinco cooperativas las autorizadas, todas con domicilio en Antioquia, aunque su presencia es nacional: Cootrafa, Confiar, JFK, Coofinep y CFA.

Estas son vigiladas por la Superintendencia Financiera debido a la naturaleza de sus servicios. Las otras 181 cooperativas financieras de ahorro y crédito, las que solo prestan servicios a asociados, son vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria.

Hay un banco de naturaleza y propiedad cooperativa, Compensar, y un banco de propiedad cooperativa, Bancoomeva. Además, hay una compañía de financiamiento comercial, propiedad de la Cooperativa Juriscoop. Esta red de servicios cooperativos financieros, tiene alrededor de 960 oficinas de atención en todo el país, con 3.8 millones de asociados, 85 % son ahorradores y 65 % tomadores de créditos y servicios (Zabala, 2020, p. 2).

Fondos y mutuales: Hay otras formas cooperativas y solidarias: los fondos de empleados y asociaciones mutuales. Los fondos de empleados en el país son cerca de 1.600 y asocian a unos 1.1 millones de personas, su característica principal tiene que ver con que el asociado debe ser empleado, prestar servicio o ser proveedor de la compañía. Su función principal es ofrecerles ahorro y crédito (Zabala, 2020, p. 2).

En Colombia hay unas 250 asociaciones mutuales, con presencia bastante intenso en Antioquia, que reúnen a unas 200.000 personas. Su foco primordial es prestar servicios sociales, aseguramiento, de salud y hasta el ahorro.

Al sumar el número de asociados de cooperativas, fondos de empleados y asociaciones mutuales, la cifra asciende a 7.7 millones con alrededor de 23 millones de individuos que reciben los servicios de una de estas 3 maneras de organización de economía solidaria.

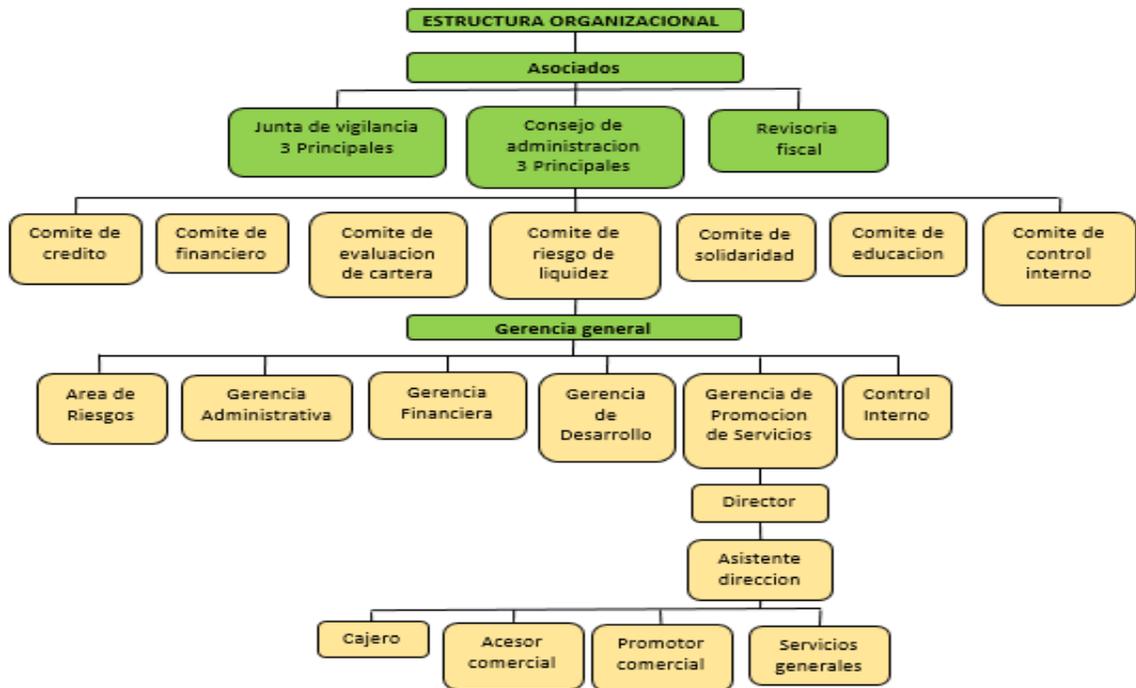
De esta forma se gestionan las quejas: El conducto regular es el Consejo de Gestión, luego al Consejo de Vigilancia, si ahí no se resuelve, llega a la Asamblea Gral. En las cooperativas financieras, la queja se tramita frente a el protector del consumidor financiero (Zabala, 2020, p. 3).

2.3 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Ante el análisis organizacional en la figura 2 se observa la estructura organizacional de la Cooperativa San Pio X Coogranada donde en la parte superior están los asociados, hacia abajo esta la junta de vigilancia conformado tres integrantes, adicional el consejo de administración con otros 3 participantes y un revisor fiscal el cual es externo que vigila la operación económica, fiscal y tributaria de la entidad. El consejo de administración vigila la operación de los comités de crédito, financiero, evaluación de cartera, solidaridad, educación y control interno.

Ahora como tal la operación y las actividades al interior la entidad es dirigidas por el gerente general, que a su vez custodia el funcionamiento en las áreas de riesgos, gerencia administrativa, financiera, de desarrollo, promoción de servicios y control interno.

Figura 2. estructura organizacional de la Cooperativa San Pio X Coogranada



Fuente: Suministrado por la directora de la Oficina de la sede de Yumbo Coogranada.

La Cooperativa San Pio X Coogranada actualmente se encuentra conformada como el grupo Coogranada que la conforma la fundación Coogranada, Club deportivo Coogranada F.C, Coogranada Seguros, Almacén Coogranada y Turismo Coogranada. Ver figura 3.

Figura 3. Grupo Coogranada



Fuente: Los autores.

2.3.1 Club deportivo Coogranada FC. Consecuente con las realidades sociales de la población actual y sus diferentes problemáticas, nace el Club Deportivo Fundación Social Coogranada, este programa que pretende ser un apoyo para encauzar la vida de muchos niños, jóvenes, adultos, socios y no socios de la COOPERATIVA, que por diversas causas se enfrentan a un escaso conocimiento en desarrollo solidario y que de igual forma están alejados de los valores humanos, tal y como ocurre en la sociedad en que vivimos.

Se trata de dar una alternativa al grupo poblacional de la comunidad que involucra la cultura de la COOPERATIVA COOGRANADA comprendido entre los 0 y 70 años de edad, socios y no socios.

Misión

El Club Deportivo Fundación Social Coogranada es un proyecto de desarrollo formativo – deportivo que promueve la «formación humana con solidaridad deportiva». Este proyecto pretende la integración social de niños, jóvenes, adultos, personas mayores y/o con dificultades físicas o cognitivas por medio del deporte y el cooperativismo.

Visión

En el 2021 el Club Deportivo Fundación Social Coogranada será reconocido a nivel local e internacional como una institución bandera en la promoción del deporte, la cultura, la recreación y la actividad física sustentada en la base del desarrollo solidario.

Imagen 43. Integrante del Club deportivo Coogranada FC



Fuente: (Coogranada, 2021).

2.3.2 Fundación Social Coogranada. La Fundación se constituye como una organización que contribuye al desarrollo integral del proyecto social, económico, cultural, solidario y político con el cual se encuentra comprometida COOGRANADA.

La Fundación, con base en los valores, los principios solidarios y las políticas que orientan el quehacer de Coogranada, como entidad fundadora, tendrá como OBJETO SOCIAL: Servir como instrumento para la ejecución de los presupuestos de los fondos sociales y desarrollo de las políticas y programas sociales de COOGRANADA y de otras organizaciones de economía social y solidaria, privadas y públicas relacionadas y afines, con las que haga alianzas, convenios y acuerdos de operación conjunta, para contribuir al fortalecimiento y desarrollo de las acciones y programas establecidos en la política social y comunitaria de COOGRANADA, en los aspectos sociales, de salud y bienestar, educativos, formativos, recreativos, de integración, culturales, artísticos, deportivos, ambientales y en todos los relacionados con el turismo en especial los de turismo social y comunitario.

Para optimizar el apoyo a las inversiones sociales y a las actividades de bienestar social y en salud de COOGRANADA, la Fundación podrá organizar y/o convenir la prestación de servicios relacionados con la promoción y prevención en salud y comercializar al por menor productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador, en establecimientos especializados más otros artículos de consumo básico que contribuyan a mejorar las condiciones de vida y de trabajo de la base social de COOGRANADA y de la comunidad en general.

La Fundación se constituye como una organización que contribuye al desarrollo integral del proyecto social, económico, cultural, solidario y político con el cual se encuentra comprometida COOGRANADA, para el desarrollo integral de las personas que conforman su base social en todo el territorio nacional, con proyectos, programas, servicios y beneficios de interés general a los que pueda acceder la comunidad en general, en su propósito de crecer para servir.

Misión: Promover el bienestar social de los asociados, el conocimiento sobre Coogranada y la comprensión del modelo y la filosofía de la economía social y solidaria.

Visión: La Fundación Social Coogranada se posicionará en el año 2020 como una institución que impacta positivamente la base social de la Cooperativa Coogranada, a través de la implementación de programas, proyectos sociales, educativos y productivos

Imagen 44. Fundación Social Coogranada



Fuente: (Coogranada, 2021).

2.3.3 Coogranada Asesores en seguros. Somos una Agencia de Seguros que desempeña una labor de intermediación entre las compañías aseguradoras y las personas naturales o jurídicas que requieren los servicios de protección mediante una póliza de seguros.

Nuestra historia:

Fue el 30 de septiembre de 2013 cuando se crea la Agencia de Seguros GRUPO COOGRANADA ASESORES EN SEGUROS LTDA, la cual surge como una empresa del GRUPO COOGRANADA conformada por la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOGRANADA.

Con 55 años de existencia y por la Fundación Social COOGRANADA con doce años de existencia, buscando ampliar la gama de servicios y beneficios a la base social, conformada por las personas asociadas y sus familias, pensando en la satisfacción de sus expectativas a través de los servicios de ahorro y crédito, pero atendiendo también a las necesidades de protección.

Imagen 45. Coogranada seguros



Fuente: (Coogranada, 2021).

2.3.4 COOINGRA. Es una cooperativa de niños y jóvenes atendida por ellos que nació en medio del conflicto armado como una alternativa de inclusión, formación y sanación; teniendo como eje principal la educación cooperativa y la cultura del ahorro para enamorar a niños y jóvenes del modelo cooperativo.

Imagen 46. COOINGRA



Fuente: (Coogranada, 2021).

Misión: Es una Cooperativa infantil y juvenil de orden nacional, que promueve en niños y jóvenes el cooperativismo, mediante un modelo pedagógico dinamizado desde la educación, la recreación, la cultura y el deporte.

Visión: En el 2020, será una Cooperativa infantil y juvenil integrada en el orden nacional, con un modelo de educación cooperativa y solidaria que empodera a niños y jóvenes para el fortalecimiento del ser y del movimiento cooperativo.

2.3.5 Almacén Coogranada. Somos una de las unidades de negocio de la Fundación Coogranada, que tiene como objetivo la generación de recursos económicos para el sostenimiento de los programas sociales de la Fundación en educación, deporte, recreación y cultura, dirigidos a niños, jóvenes, adultos y adultos mayores del país.

Imagen 47. Personal del Almacén Coogranada



Fuente: (Coogranada, 2021).

Contamos con un local comercial en el municipio de Alejandría, Antioquia y centralizamos nuestra operación de ventas y logística desde la ciudad de Medellín, teniendo así, una amplia distribución de nuestros productos a todas las oficinas de Coogranada y una cobertura de envíos a nivel nacional.

En Almacén Coogranada, ofrecemos productos de calidad, a un precio justo, con facilidades de pago, eficiencia en el servicio y brindamos excelente atención al cliente; lo que nos convierte en su mejor aliado en el hogar.

Imagen 48. Productos destacados Almacén Coogranada

Elige El Regalo Ideal

**Ahorra
\$50,000**



Freidora de aire Oster Digital 1.8 Litros Negra.

\$249,900 ~~\$299,900~~

Productos destacados

Freidoras, Pequeños

Mini Freidora de aire Oster.



-4%

\$219,900 ~~\$229,900~~

Tecnología y Entretenimiento.

Consola PS4 1TB+1 Control+3 Juegos.



\$1,999,000

Tecnología y Entretenimiento.

Tablet Lenovo.



\$435,900

Tecnología y Entretenimiento.

Nintendo Switch Neón



\$1,999,000

Pequeños electrodomésticos.

Secador Pro 2200 + Ondulador Rizador 2 en 1



\$309,800

Fuente: (AlmacenCoogranada, 2021)

El portafolio de productos cuenta con más de 800 referencias, se dividen en diferentes categorías: electrodomésticos, utensilios de cocina, lencería para el hogar, mobiliario, tecnología, entretenimiento, artículos deportivos, juguetería y variedades.

73

2.4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

De acuerdo al presente punto, la entidad sin ánimo de lucro la Cooperativa San Pio X Coogranada expone la misión, visión, valores y los principios cooperativos.

2.4.1 Misión. Ofrecer servicios financieros complementarios que satisfagan las necesidades socioeconómicas de asociados y comunidad, con un equipo humano competente.

2.4.2 Visión. Fortalecer al 2020 la red de atención, oferta de medios y canales transaccionales, que mejore la accesibilidad a productos y servicios.

2.4.3 Valores. Solidaridad, responsabilidad, trabajo en equipo, respeto, sentido de identidad y pertenencia.

2.4.4 Principios cooperativos.

Asociación voluntaria y abierta. Las cooperativas son organizaciones de ingreso voluntario para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios, aceptando las responsabilidades propias de asociación en los términos de no discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

Gestión y control democrático por sus miembros. Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus asociados quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Las personas elegidas para representarla responden ante los miembros con las orientaciones fundamentales. Además, cada asociado tiene derecho a un voto.

Educación, entrenamiento e Información. Los asociados contribuyen equitativamente a la conformación del patrimonio de la cooperativa y lo gestionan democráticamente. Los excedentes, si los hay, se destinan al desarrollo de la cooperativa, a mantener reservas, a brindar beneficios a los asociados en proporción a su participación y al apoyo de otras actividades.

Participación económica de los asociados. Las cooperativas son organizaciones autónomas, para la ayuda mutua y controlada por sus asociados. Si se firman acuerdos con otras entidades externas, siempre es en términos que no afecten la autonomía y el control democrático de la cooperativa.

Autonomía e independencia. Las cooperativas proporcionan la educación y capacitación a los asociados, delegados, directivos y empleados para que contribuyan al desarrollo eficaz de la cooperativa, además informan a la comunidad sobre los modos de operación de la economía solidaria y el cooperativismo.

Cooperación entre cooperativas. Las cooperativas sirven a sus asociados eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo como práctica del trabajo conjunto y en diferentes organismos de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

Preocupación e interés por la Comunidad. La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus asociados que se centran en las necesidades y los deseos de sus comunidades con la participación en diferentes proyectos organizativos, sociales, culturales, productivos, educativos y propios del desarrollo local.

2.5 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

2.5.1 Matriz POAM. Para la elaboración de la matriz POAM, son los diferentes factores que afectan de manera positiva o negativa a la cooperativa Coogranada

desde el punto de vista Político, económico, tecnológico y social. (Serna, 2008, p. 15).

Cuadro 2. Factores externos de la matriz POAM

DIAGNOSTICO FACTORES EXTERNOS	
FACTORES	VARIABLES
Económicos	comportamiento de la divisa extranjera dólar Estabilidad en los costos Comportamiento de la Inflación Ingreso de los clientes naturales y corporativos Tasas de interés en las líneas de crédito
Social	Perfil del cliente Oferta por parte de la empresa Demanda por parte de los clientes Nivel de diferenciación de los servicios Estrategias de la competencia
Tecnológico	Nuevas tecnologías de la información Telecomunicaciones Facilidad para el acceso de la tecnología Resistencia al cambio tecnológico en la empresa Desarrollo y fortalecimiento del comercio electrónico
Político	Carga tributaria en impuestos Reforma tributaria Diferentes fondos y mecanismos de Inversión Fortalecimiento financiero administrativo Apoyo financieras para empresas del estado

Fuente: Elaboración propia.

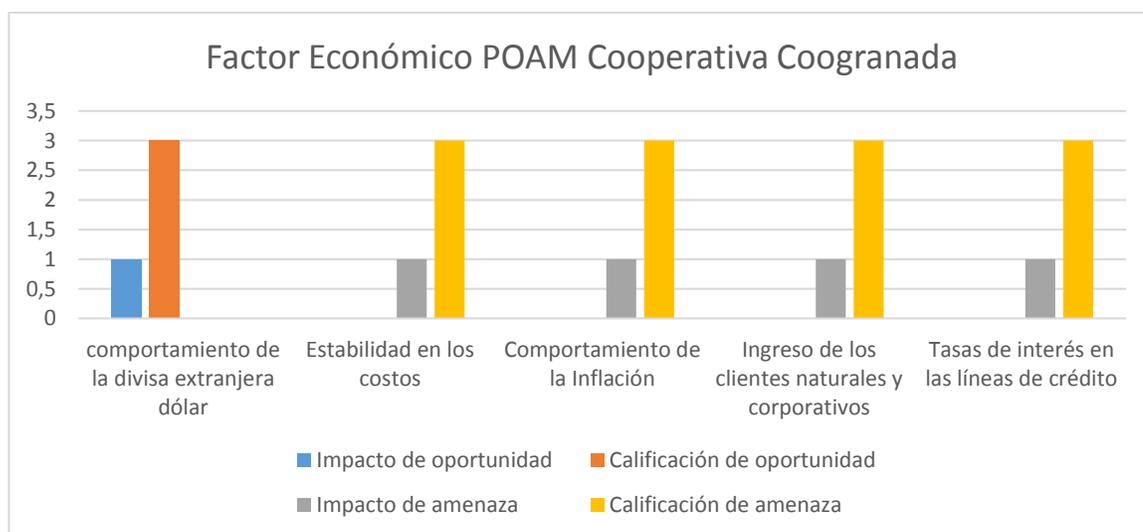
A continuación, se realiza la implementación de la matriz:

Cuadro 3. Factor económico POAM Cooperativa Coogranada

Factor Económico		Oportunidades		Amenazas	
Variables		Impacto de la oportunidad	Calificación de la oportunidad	Impacto de la amenaza	Calificación de la amenaza
1	comportamiento de la divisa extranjera dólar	1	3		
2	Estabilidad en los costos			1	3
3	Comportamiento de la Inflación			1	3
4	Ingreso de los clientes naturales y corporativos			1	2
5	Tasas de interés en las líneas de crédito			1	3
Promedio			0.6		2.2

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 2. Factor económico POAM Cooperativa Coogranada



Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en la gráfica anterior, como oportunidad se cuenta con la variable el *comportamiento de la divisa extranjera dólar* es un factor que brinda oportunidad a la cooperativa debido la gran mayoría de los asociados “1 de cada 5 tienen un familiar en el extranjero” y que al momento de realizar los pagos correspondientes a sus créditos cuentan con el apoyo de las remesas, de esta manera es una oportunidad para el cliente afiliado dado que realiza el pago de sus obligaciones financieras. Sin embargo, en otro escenario también es una oportunidad debido que, al fijarse las cuotas de los diferentes créditos, estos no son afectados por el comportamiento de la divisa debido que son cuotas fijas.

Por otro lado, los factores más amenazantes en la cooperativa son: *las Tasas de interés en las líneas de crédito*, debido que existen otras entidades financieras y de ahorro que ofrecen tasas de interés atractivas y competitivas para sus diferentes créditos, por esto algunas personas desisten de continuar el proceso de optar por un crédito.

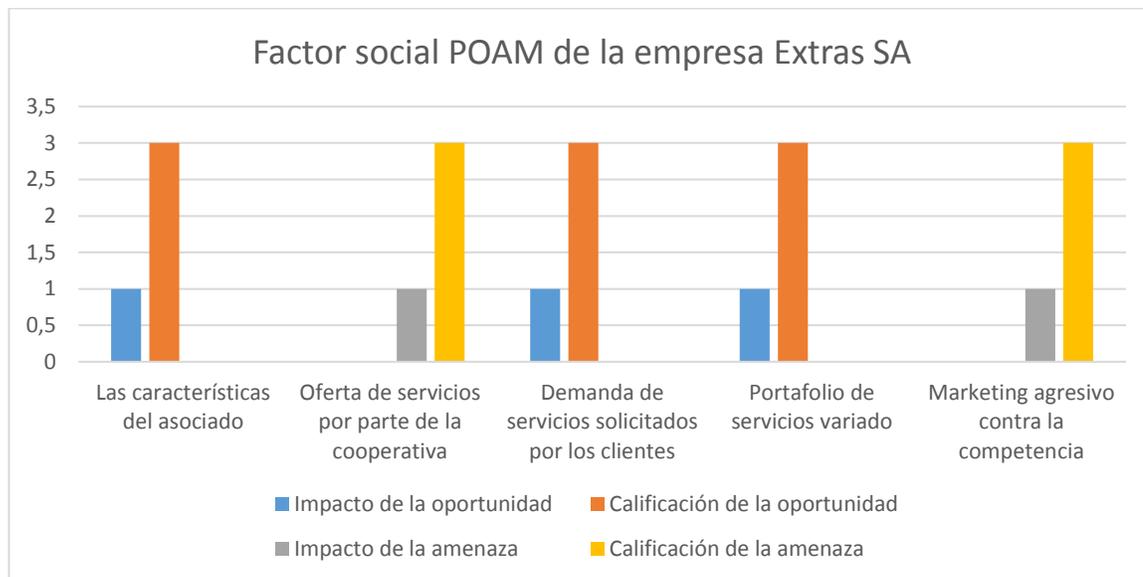
Cuadro 4. Factor social POAM Cooperativa Coogranada

Factor Social		Oportunidades		Amenazas	
Variables		Impacto de la oportunidad	Calificación de la oportunidad	Impacto de la amenaza	Calificación de la amenaza
1	Las características del asociado	x	3		
2	Oferta de servicios por parte de la cooperativa			x	3
3	Demanda de servicios solicitados por los clientes	x	3		
4	Portafolio de servicios variado	x	3		
5	Marketing agresivo contra la competencia			x	3
Promedio			1.8		1.2

Fuente: Elaboración propia.

Con base al resultado registrado en el cuadro 3, las características del asociado, el portafolio de servicios y la alta demanda de servicios solicitados por parte de los clientes, son una alta oportunidad, debido que son elementos que favorecen la trayectoria y el prestigio que se ha ganado la cooperativa.

Gráfico 3. Factor social POAM Cooperativa Coogranada



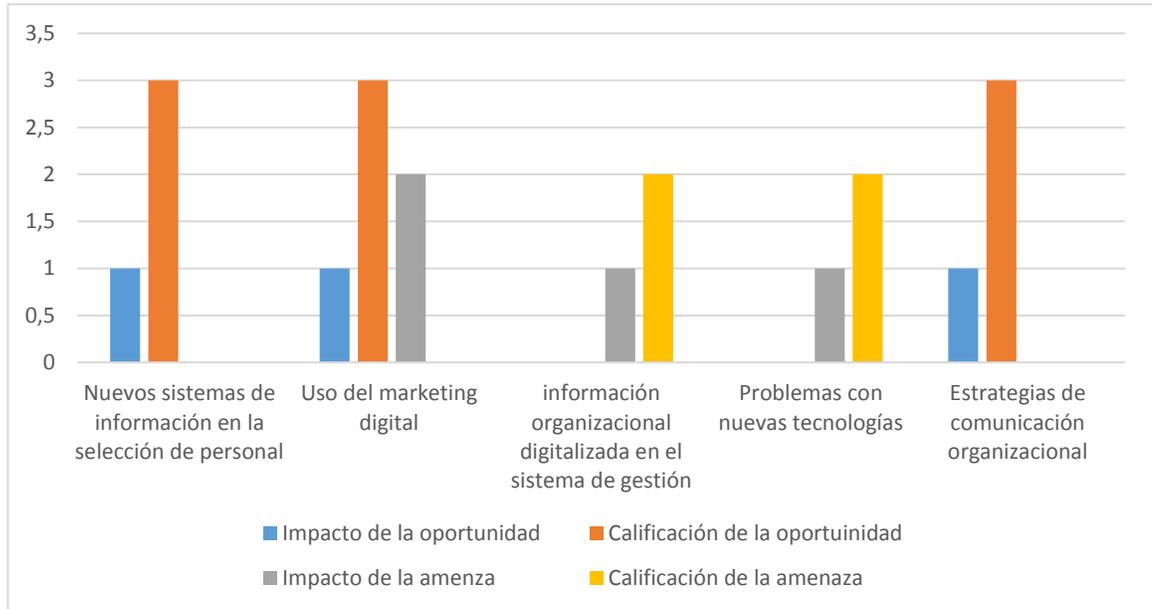
Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 5. Factor tecnológico POAM Cooperativa Coogranada

Factor Tecnológico		Oportunidades		Amenazas	
Variables		Impacto de la oportunidad	Calificación de la oportunidad	Impacto de la amenaza	Calificación de la amenaza
1	Nuevos sistemas de información en la selección de personal	1	3		
2	Uso del marketing digital	1	3		
3	información organizacional digitalizada en el sistema de gestión			1	2
4	Problemas con nuevas tecnologías			1	2
5	Estrategias de comunicación organizacional	1	3		
Promedio			1.8		0.8

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4. Factor tecnológico POAM Cooperativa Coogranada



Fuente: Elaboración propia.

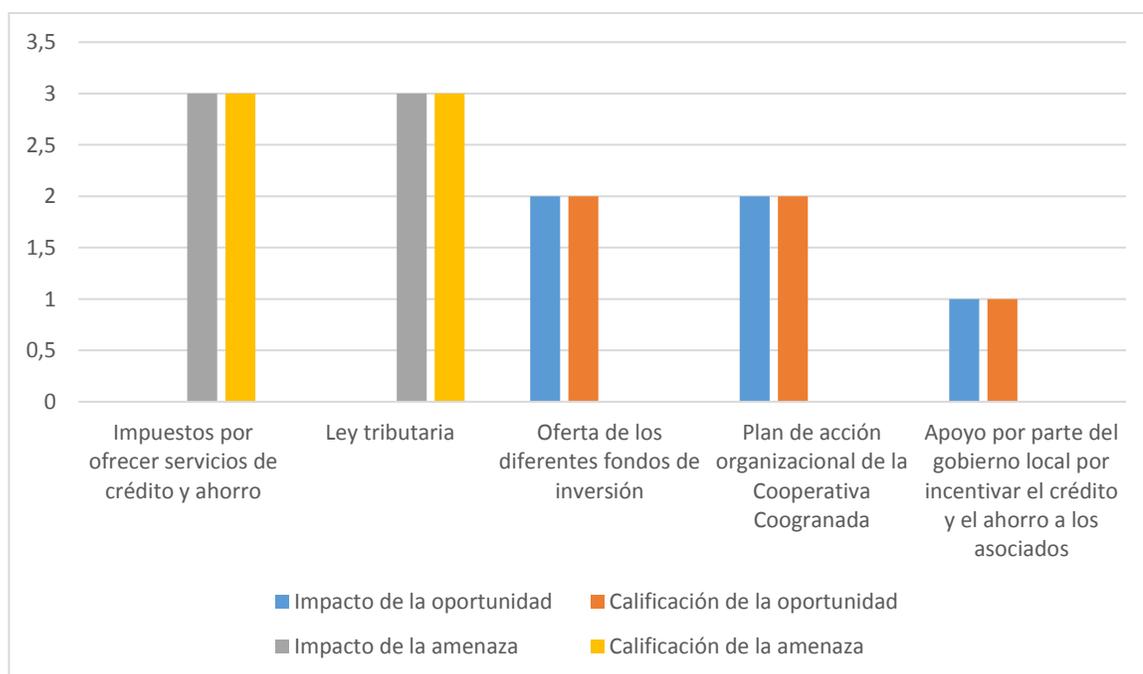
La Cooperativa Coogranada por ser una entidad financiera de ahorro y crédito, se encuentra a la vanguardia con el uso responsable de los sistemas de información tanto para la selección de personal, así mismo, como la el posicionamiento de la misma mediante el marketing digital y las estrategias de comunicación organizacional que se emplean.

Cuadro 6. Factor político POAM Cooperativa Coogranada

Factor Político		Oportunidades		Amenazas	
		Impacto	Calificación	Impacto	Calificación
1	Impuestos por ofrecer servicios de crédito y ahorro			3	3
2	Ley tributaria			3	3
3	Oferta de los diferentes fondos de inversión	2	2		
4	Plan de acción organizacional de la Cooperativa Coogranada	2	2		
5	Apoyo por parte del gobierno local por incentivar el crédito y el ahorro a los asociados	1	1		
Promedio			1		1.2

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 5. Factor político POAM Cooperativa Coogranada



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en el gráfico anterior, por la naturaleza que tiene la Cooperativa Coogranada, esta ve obligada en cancelar mayores impuestos tanto por los créditos ofrecidos como por los dineros captados para el ahorro de los asociados, esto se debe a la actual ley tributaria 1819 de 2016 sobre las entidades que pertenecen al sector cooperativo y solidario en Colombia. Sin embargo, por ser una entidad que impulsa y general el ahorro entre los diferentes asociados, el gobierno local apoya de manera constante, con el propósito que continúen con esta cultura de sector cooperativo solidario.

2.6 IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS DE LA EMPRESA

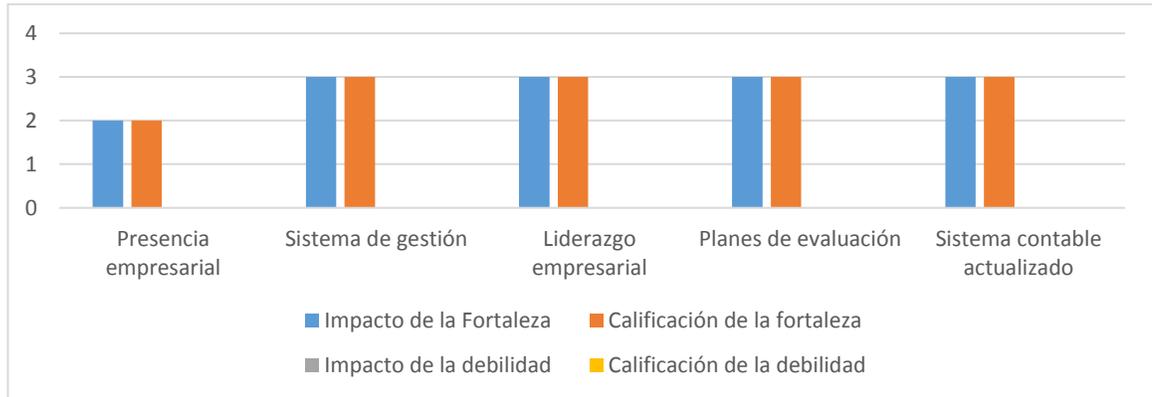
2.6.1 Matriz PCI. El perfil PCI (perfil de capacidad institucional), se realiza para diagnosticar poder evidenciar cada una de las debilidades y fortalezas de las diferentes empresas a nivel interno, para ello se estudia *la capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad tecnológica y capacidad del recurso humano* (Serna, 2008, p. 27).

Cuadro 7. PCI capacidad directiva Cooperativa Coogranada

Capacidad Directiva		Oportunidades		Amenazas	
Capacidades		Impacto	Calificación	Impacto	Calificación
1	Presencia empresarial	2	2		
2	Sistema de gestión	3	3		
3	Liderazgo empresarial	3	3		
4	Planes de evaluación	3	3		
5	Sistema contable actualizado	3	3		
Promedio			3.2		

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 6. PCI capacidad directiva Cooperativa Coogranada



Fuente: elaboración propia.

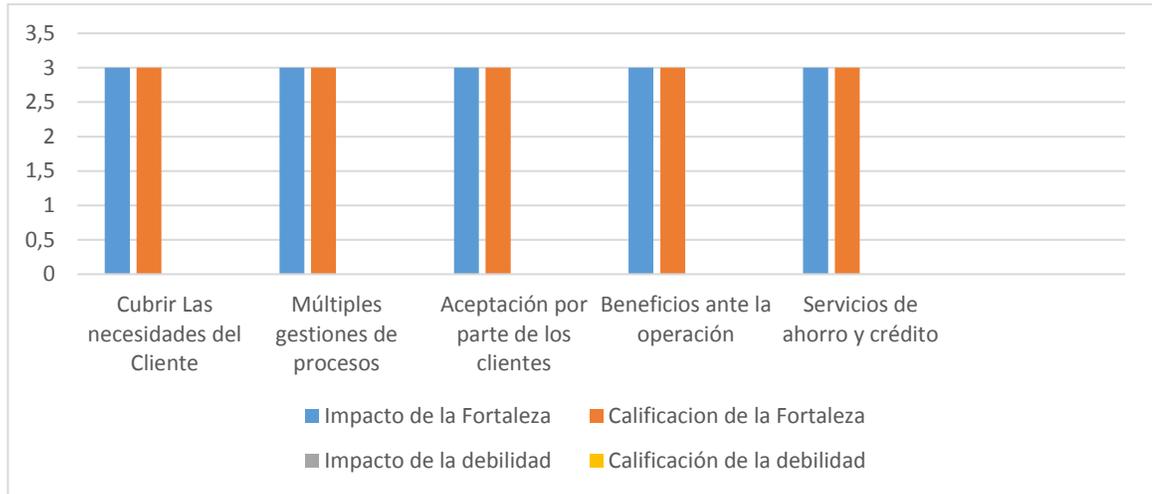
La cooperativa Coogranada en sus procesos directivos ha podido reflejar sus fortalezas en la gráfica 5, debido que es una entidad que tiene un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001, alineando cada uno de los procesos a la calidad y excelente servicio al cliente, en cuanto a la presencia empresarial, la entidad se ha ido posicionando como una de las primeras opciones para los nuevos asociados, sin embargo, con el efecto negativo que ha ocasionado la pandemia del Covid-19, el crecimiento ha sido leve respecto a los años anteriores. Como resultado se observa que la cooperativa tiene muchas más fortalezas a nivel directivo.

Cuadro 8. PCI capacidad competitiva Cooperativa Coogranada

Capacidad competitiva		Oportunidades		Amenazas	
Capacidades		Impacto	Calificación	Impacto	Calificación
1	Cubrir Las necesidades del Cliente	3	3		
2	Múltiples gestiones de procesos			1	1
3	Aceptación por parte de los clientes	3	3	0	0
4	Beneficios ante la operación	1	1	0	0
5	Servicios de ahorro y crédito	2	2		
Promedio			1		1.8

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 7. PCI capacidad competitiva Cooperativa Coogranada



Fuente: Elaboración propia.

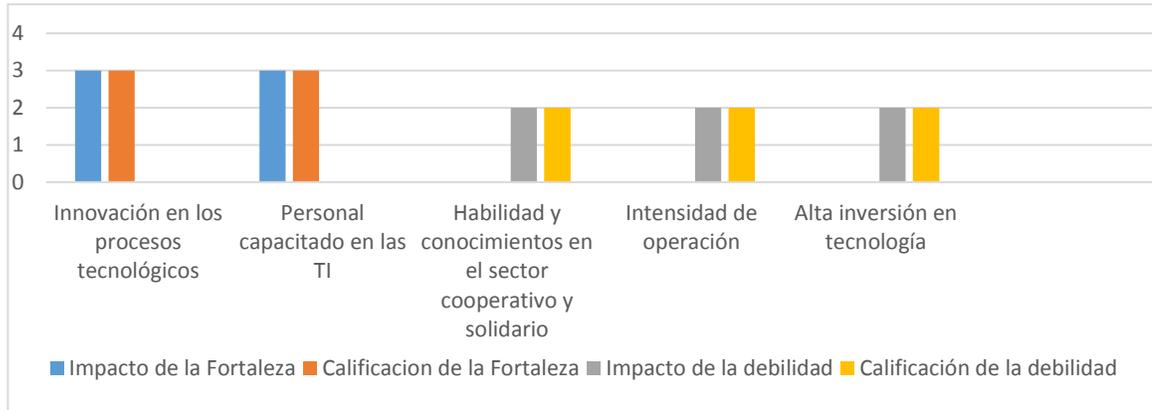
Coogranada se ha comprometido en ofrecerles los mejores servicios a los diferentes asociados, por tal motivo cubre satisfactoriamente las necesidades ya sea en solicitar diferentes créditos, planes de ahorro, microfinanzas, seguros y agencias de turismo; de esta manera la calificación on los clientes es mucho mayor y los beneficios de operación

Cuadro 9. Capacidad tecnológica Cooperativa Coogranada

Capacidad tecnológica		Oportunidades		Amenazas	
Capacidades		Impacto	Calificación	Impacto	Calificación
1	Innovación en los procesos tecnológicos	3	3		
2	Personal capacitado en las TI	3	3		
3	Habilidad y conocimientos en el sector cooperativo y solidario			3	3
4	Intensidad de operación			3	3
5	Alta inversión en tecnología			3	3
Promedio			0.6		1.8

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 8. Capacidad tecnológica Cooperativa Coogranada



Fuente: Elaboración propia.

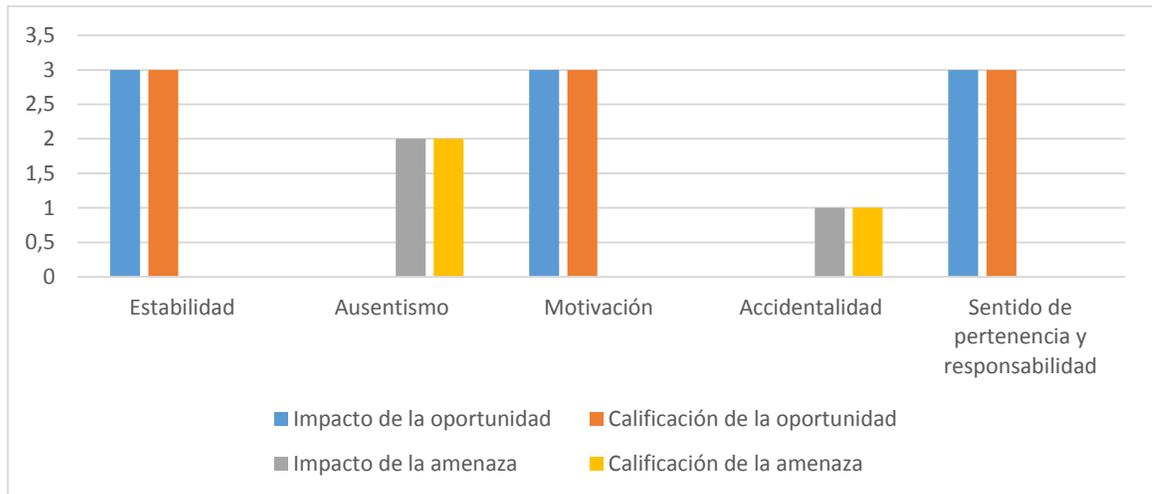
En esta capacidad la empresa posee 2 oportunidades evidenciándose que la Capacidad de innovación y la Calidad en mano de obra se destacan sobre la Habilidad técnica y de manufactura, Intensidad de mano de obra y el nivel tecnológico dado que en algunos escenarios no se cuenta con buen personal para que desempeñe los trabajos transitorios, por otro lado, no se requiere actualizar la tecnología por una más reciente, debido que con la actual satisface las operaciones.

Cuadro 10. Capacidad talento humano Cooperativa Coogranada

Capacidad recurso humano		Oportunidades		Amenazas	
Capacidades		Impacto	Calificación	Impacto	Calificación
1	Estabilidad en los puestos de trabajo	3	3		
2	Abandono de trabajo			2	2
3	Motivación	3	3		
4	Accidentalidad			1	1
5	Sentido de pertenencia y responsabilidad	3	3		
Promedio			1.8		0.4

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 9. Capacidad talento humano Cooperativa Coogranada



Fuente: Elaboración propia.

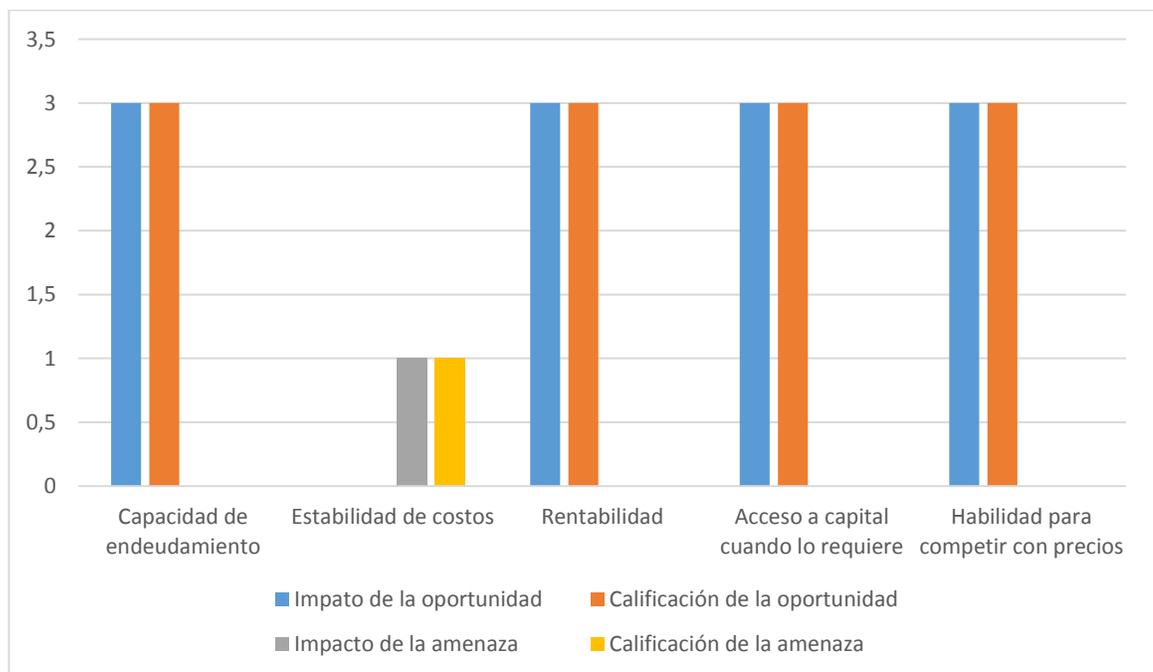
Por el lado negativo en la capacidad de talento humano se identifica por parte de algunos trabajadores ausentismo laboral, esto ocurre cuando los asesores de microcréditos deben programar y visitar al asociado que está interesado en el crédito en aprobársele, por lo que ellos no realizan esas visitas programadas responsabilidad que está incluida en el (*manual de funciones y perfil ocupacional del asesor de microfinanzas*) ver anexo 1, y ocupan ese tiempo en sus diligencias personales, esto conlleva a que se presenten eventuales accidentes de trabajo. Ahora en cuanto a los factores positivos es importante comprender que a pesar de todo muchos colaboradores o trabajadores de la cooperativa se sienten muy a gusto al trabajar en la entidad de ahorro y crédito tal como se observa en la gráfica anterior les genera un grado de estabilidad, por otro lado, se sienten muy motivados debido a las diferentes comisiones que obtienen los asesores de microcréditos en aprobar los créditos. Sin embargo, dos asesores de microcréditos equivalentes al 50% que trabajan en la sede de Yumbo omite información relevante e importante sobre los productos de crédito y microcrédito generando inconformidad y quejas por parte de los asociados que en algunas ocasiones y como se registró en la gráfica 1 que se encuentra en la página 22.

Cuadro 11. Capacidad financiera Cooperativa Coogranada

Capacidad financiera		Oportunidades		Amenazas	
Capacidades		Impacto	Calificación	Impacto	Calificación
1	Capacidad de endeudamiento	3	3	0	0
2	Estabilidad de costos			1	1
3	Rentabilidad	3	3	0	0
4	Acceso a capital cuando lo requiere	3	3		
5	Habilidad para competir con precios	3	3	0	0
Promedio			3		1

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 10. Capacidad financiera Cooperativa Coogranada



Fuente: Elaboración propia.

2.7 ANÁLISIS DOFA

La matriz DOFA ayuda a determinar e identificar si las empresas presentan debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, de origen interno como externo. Por este motivo se hace importante presentar un diagnostico real sobre la situación de la organización, mencionando como esta, hacia donde debe ir y al conocer esto, se podrán tomar decisiones para el beneficio del negocio (Serna, 2008, p. 157).

Con base en lo mencionado por Serna, (2008) es indispensable elaborar la matriz DOFA para la Cooperativa Coogranada, debido que en ella se podrán encontrar todas las estrategias apropiadas para afrontar cada situación que se presente.

A continuación, se encuentran las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de empresa:

2.7.1 Fortalezas.

- Costos de operación estables.
- Portafolio de servicios de exclusivos.
- Buena relación y comunicación con los proveedores.
- Capacidad organizacional para enfrentar a la competencia.
- Precios favorables frente a la competencia.
- Clima laboral agradable.

2.7.2 Debilidades.

- Inconvenientes en algunos eslabones de la visión estratégica.
- Sistemas de control ineficientes.
- No otorgar una dotación a los colaboradores de la empresa
- Información centralizada en la sede principal.

2.7.3 Oportunidades.

- Implementación de trabajo remoto o teletrabajo para algunos cargos gerenciales y directivos.
- Hacer presencia un ciudades y municipios identificados como “oportunidad”.
- Incorporación de nuevas herramientas en telecomunicaciones.
- Adaptación oportuna a los cambios legales.

2.7.4 Amenazas.

- Vulneración de la seguridad informática en el sistema documental.
- Cambios en la reforma tributaria.
- Incremento en los impuestos sobre la contratación de personal.
- Cambios en la ley de contratación de personal

Cuadro 12. Matriz DOFA Cooperativa Coogranada

MATRIZ DOFA – COOPERATIVA COOGRANADA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Costos de operación estables.	Inconvenientes en algunos eslabones de la visión estratégica.
	Portafolio de servicios de exclusivos.	Sistemas de control ineficientes.
	Buena relación y comunicación con los proveedores.	No otorgar una dotación a los colaboradores de la empresa
	Capacidad organizacional para enfrentar a la competencia.	Información centralizada en la sede principal.
	Precios favorables frente a la competencia.	
OPORTUNIDADES	FO	DO
Implementación de trabajo remoto o teletrabajo para algunos cargos gerenciales y directivos.	Fortalecer la imagen corporativa para hacer presencia en nuevas ciudades Incorporación de nuevas herramientas de telecomunicaciones para fidelizar las relaciones con los proveedores. Ofrecer a los clientes corporativos un portafolio de servicios con los lineamientos actuales sobre el suministro de personal	Fortalecer la gestión administrativa mediante el trabajo remoto o teletrabajo para los cargos gerenciales, directivos y operativos. Suministrar la dotación apropiada según el cargo en todas las sedes de la Cooperativa Coogranada Establecer los índices de desempeño y sistema de control operacional eficiente.
Hacer presencia un ciudades y municipios identificados como "oportunidad".		
Incorporación de nuevas herramientas en telecomunicaciones.		
Adaptación oportuna a los cambios legales.		
AMENAZAS	FA	DA
Vulneración de la seguridad informática en el sistema documental.	Establecer una fuerza de conocimiento de las propiedades de los productos y servicios ofrecidos con precios asequibles sin que la capacidad económica de los clientes se vea afectados por la inflación	Establecer nuevas estrategias y políticas sobre el sistema de gestión documental para evitar vulnerabilidades de la información
Cambios en la reforma tributaria.		
Incremento en los impuestos sobre la contratación de personal.		
Cambios en la ley de contratación de personal	Estipular una política de seguridad con el propósito de proteger la imagen corporativa teniendo en cuenta los índices de delincuencia en la ciudad	Diseñar planes estratégicos para mejorar los minimizar los gastos de contratación de personal

Fuente: Elaboración propia.

2.8 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

A través del análisis de vulnerabilidad se determina la respuesta que debe tener la empresa ante situaciones de emergencia, de esta manera podrá implementar un plan de acción.

En este apartado se presenta el análisis de vulnerabilidad de la Cooperativa Coogranada donde se hace necesario que la misma de respuesta a los siguientes objetivos:

- a. Establecer la estructura del plan de emergencia, para disminuir las vulnerabilidades que se presenten.
- b. Definir los procedimientos y las medidas para el plan de mitigación.
- c. Evaluar la efectividad del plan de mitigación y de emergencia mediante la capacitación constante a los colaboradores.

Cuadro 13. Identificación amenazas Cooperativa Coogranada

IDENTIFICACIÓN DE LAS AMENAZAS	
ORIGEN	TIPO
Natural	Movimientos Sísmicos
	Eventos Atmosféricos: Lluvias fuertes y granizadas, vientos fuertes.
Tecnológico (Antrópicas No Intencionales)	Incendios (Estructurales, eléctricos, por líquidos ó gases inflamables)
	Perdida de contención de materiales peligrosos (derrames, fugas)
	Inundaciones por deficiencia de la infraestructura hidráulica (redes, alcantarillado, acueducto)
	Fallas en Sistemas y Equipos
	Explosión (gases, polvos, etc.)
Social	Accidentes Vehiculares
	Accidentes de Personas
	Revueltas / Asonadas
	Hurtos
	Atentados Terroristas / Secuestros

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 14. Escala del riesgo Cooperativa Coogranada

ESCALA	
POSIBLE	Es aquel fenómeno que puede suceder o que es factible porque no existen razones históricas y científicas para decir que esto no sucederá. Se le asigna el color VERDE .
PROBABLE	Es aquel fenómeno esperado del cual existen razones y argumentos técnicos y científicos para creer que sucederá. Se le asigna el color AMARILLO .
INMINENTE	Es aquel fenómeno esperado que tiene alta probabilidad de ocurrir. Se le asigna el color ROJO .

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 15. Clarificación del riesgo Cooperativa Coogranada

CALIFICACION	
SI (0.0)	Se cuenta con suficientes elementos
PARCIAL (0.5)	Se cuenta parcialmente con los elementos o están en proceso de adquisición.
NO (1.0)	Cuando no se cuenta con los recursos

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 16. Interpretación del riesgo Cooperativa Coogranada

INTERPRETACION	
0.0- 1.0	BAJA
1.1 – 2.0	MEDIA
2.1 – 3.0	ALTA

Fuente: Elaboración propia.

ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD COOPERATIVA COOGRANADA						
ORIGEN		AMENAZA	TIPO DE AMENAZA (INTERNA Y/O EXTERNA)	ANTECEDENTES - CAUSAS O FUENTES DE RIESGO	IMPACTO DE LA AMENAZA	CALIFICACIÓN DE LA AMENAZA
ANTRÓPICO	TÉCNICO	INCENDIO (Estructurales, eléctricos, por líquidos ó gases inflamables) Y/O EXPLOSIÓN (gases, polvos)	INTERNA	Instalaciones eléctricas, material combustible (papel, madera de infraestructura)	PERSONAS INFORMACIÓN INFRAESTRUCTURA	POSIBLE
			INTERNA	Instalaciones eléctricas, material combustible (papel, madera de infraestructura)	PERSONAS INFORMACIÓN INFRAESTRUCTURA	POSIBLE
			INTERNA	Instalaciones eléctricas, material combustible (papel, madera de infraestructura)	PERSONAS INFORMACIÓN INFRAESTRUCTURA	POSIBLE
			INTERNA	Material combustible líquido, productos químicos, material combustible sólido.	PERSONAS INFRAESTRUCTURA MEDIO AMBIENTE INSUMOS	POSIBLE
			INTERNA	Instalaciones locativas en general causado por daños de gran magnitud (libros, revistas, equipos de cómputo, etc.)	PERSONAS INFRAESTRUCTURA	PROBABLE
			EXTERNA	Comedores y cocinas por posibles fallas en el uso de Gas	PERSONAS INFRAESTRUCTURA	PROBABLE
			INTERNA	Instalaciones locativas en general de oficinas, causado por daños de gran magnitud	PERSONAS INFRAESTRUCTURA	POSIBLE
			INTERNA	Posible riesgo de incendio, eléctricas, combustible, gas (puede ser una consecuencia de un accidente de tránsito)	PERSONAS	POSIBLE
		FALLAS DE EQUIPOS Y/O SISTEMAS	INTERNA	Posibles fallas en equipos de cómputo.	PRODUCCIÓN INFRAESTRUCTURA	POSIBLE
			INTERNA	Posibles fallas en equipos de cómputo.	PRODUCCIÓN INFRAESTRUCTURA	POSIBLE

		RIESGO ELÉCTRICO	INTERNA	Líneas conductoras, cableado, circuitos eléctricos, tomacorrientes, cajas, tableros de control, interruptores, cable vía, se controla con mantenimiento preventivo	PERSONAS ESTRUCTURAS EQUIPOS	POSIBLE
		INTOXICACIÓN ALIMENTICIA	INTERNA	Posibilidad de contaminación del agua, Posible contaminación en la manipulación de alimentos	PERSONAS	POSIBLE
		INUNDACIONES POR DEFICIENCIA DE LA INFRAESTRUCTURA HIDRÁULICA (REDES, ALCANTARILLADO, ACUEDUCTO)	INTERNA/EXTERNA	Daño en las estructuras	PERSONAS EQUIPOS ESTRUCTURA	POSIBLE
		PERDIDA DE CONTENCIÓN DE MATERIALES PELIGROSOS (DERRAMES, FUGAS)	INTERNA/EXTERNA	Mal almacenamiento, manipulación inadecuada de sustancias químicas para el aseo.	PERSONAS EQUIPOS	PROBABLE
		CAÍDA DE ALTURAS	INTERNA/EXTERNA	Trabajo en alturas de electricidad, trabajos sin líneas de vida	PERSONAS	INMINENTE

SOCIAL	ASALTOS - ROBOS- ORDEN PUBLICO - SABOTAJES	INTERNA/EXTERNA	Garantizar que el programa de seguridad se ejecute ante alguna novedad, controles en la portería al ingresar personal tanto de planta como al visitante	PERSONAS INFORMACIÓN DE LOS ASOCIADOS DE COOGRANADA,	PROBABLE
	TERRORISMO	INTERNA/EXTERNA	Tener claro el procedimiento en caso de terrorismo telefónico. Riesgo establecido por las entidades militares y gubernamentales del sector.	PERSONAS PRODUCCIÓN EQUIPOS RECURSOS	POSIBLE
	ACCIDENTES DE TRANSITO	INTERNA/EXTERNA	Personal que viaja en el transporte público o vehículo propio de la Cooperativa Coogranada	PERSONAS, BIENES	PROBABLE
NATURAL	MOVIMIENTOS SÍSMICOS	INTERNA/EXTERNA	Cali está catalogada con alto riesgo de ocurrencia de un sismo	PUEDA GENERAR TODA CLASE DE IMPACTOS	POSIBLE
	GRANIZADA	INTERNA/EXTERNA	Antecedentes de granizada.	PERSONAS PRODUCCIÓN INFRAESTRUCTURA	PROBABLE
	VIENTOS FUERTES	INTERNA/EXTERNA	Antecedente de levantamiento de tejas por esta causa y de múltiples daños	PERSONAS PRODUCCIÓN INFRAESTRUCTURA	PROBABLE
	DESLIZAMIENTOS	INTERNA/EXTERNA	Aumento de la permeabilidad del suelo en épocas de lluvia, luego de un movimiento telúrico	PERSONAS PRODUCCIÓN INFRAESTRUCTURA	PROBABLE
	INUNDACIONES (POR DESBORDAMIENTO DE CUERPOS DE AGUA)	INTERNA/EXTERNA	Teniendo en cuenta los antecedentes del sector donde está ubicada la Cooperativa Coogranada.	PRODUCCIÓN PERSONAS	PROBABLE

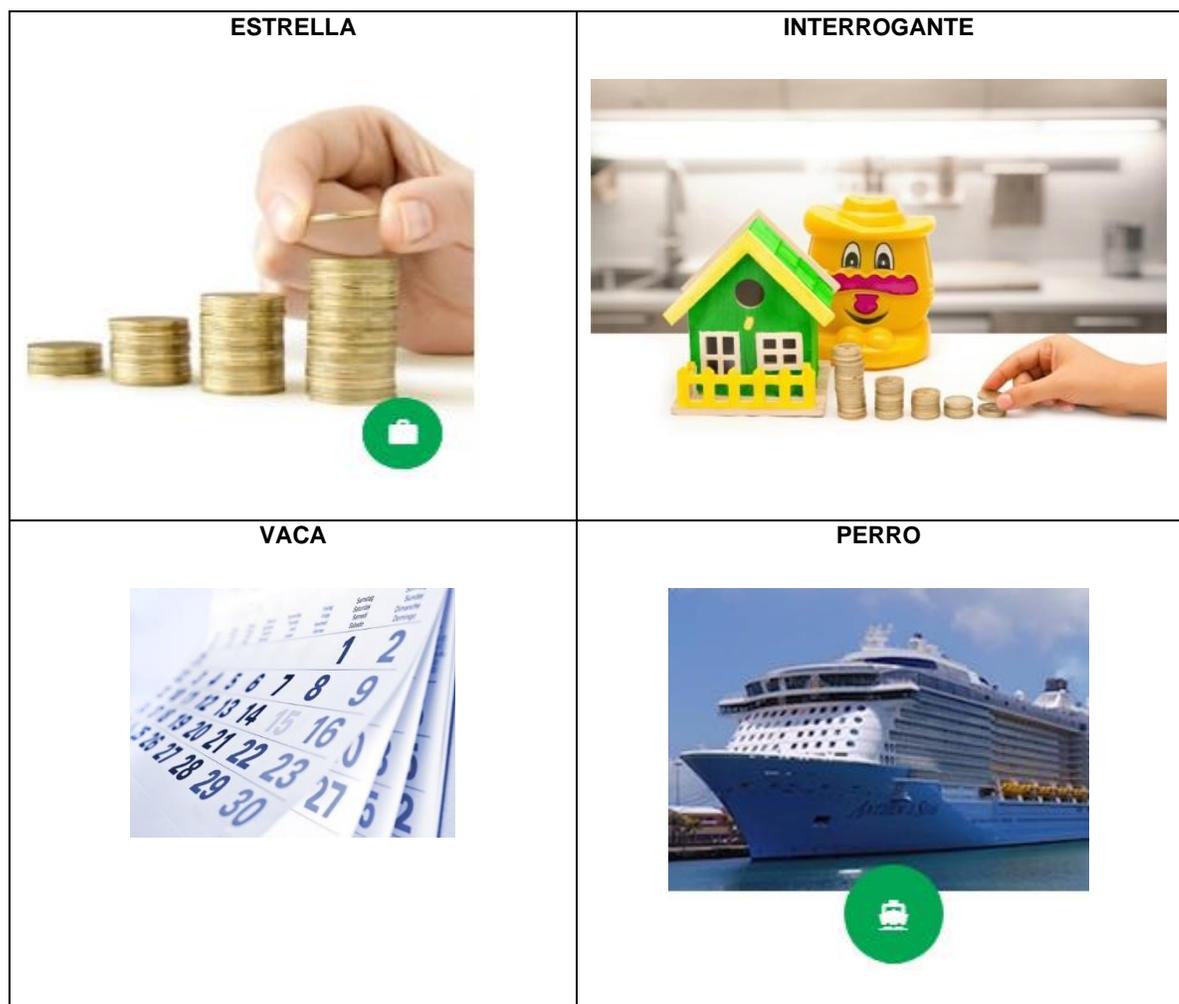
Fuente: Elaboración propia.

2.9 OTROS ANÁLISIS

2.9.1 Análisis del portafolio BCG. Considerada la matriz de crecimiento y participación en el mercado debido a su nombre Boston Consulting Group, empleada para establecer las estrategias de cuota de mercado, tasa de crecimiento y toma de decisiones (50Minutos.es, 2016, p. 10).

En el presente apartado, se realiza la matriz BCG de la Cooperativa Coogranada, clasificando cada uno de los servicios.

Cuadro 17. Matriz BCG de la Cooperativa Coogranada



Fuente: Los Autores.

Con base al cuadro anterior el producto estrella de la Cooperativa Coogranada son los diferentes créditos que se ofrecen, debido que estos tienen una alta demanda y participación de por parte de los asociados y clientes nuevos. Estos créditos son grandes generadores de liquidez para la entidad.

El servicio interrogante es el *Ahorro* dado que este tiene una participación y aceptación por parte de los asociados y por otro lado es débil en el mercado porque este deja poca rentabilidad.

El servicio “vaca” en la cooperativa es el CDAT debido que este tiene alta cuota de mercado, pero a su vez una muy baja tasa de crecimiento.

Y finalmente el servicio perro debido que su bajo crecimiento de mercado y también una baja cuota de mercado. Es el servicio por el momento son los paquetes de viaje debido que consumen costes fijos, pero aportan poco o nada a cambio a la entidad.

3 FORMULACIÓN DEL MODELO DE SOLUCIÓN

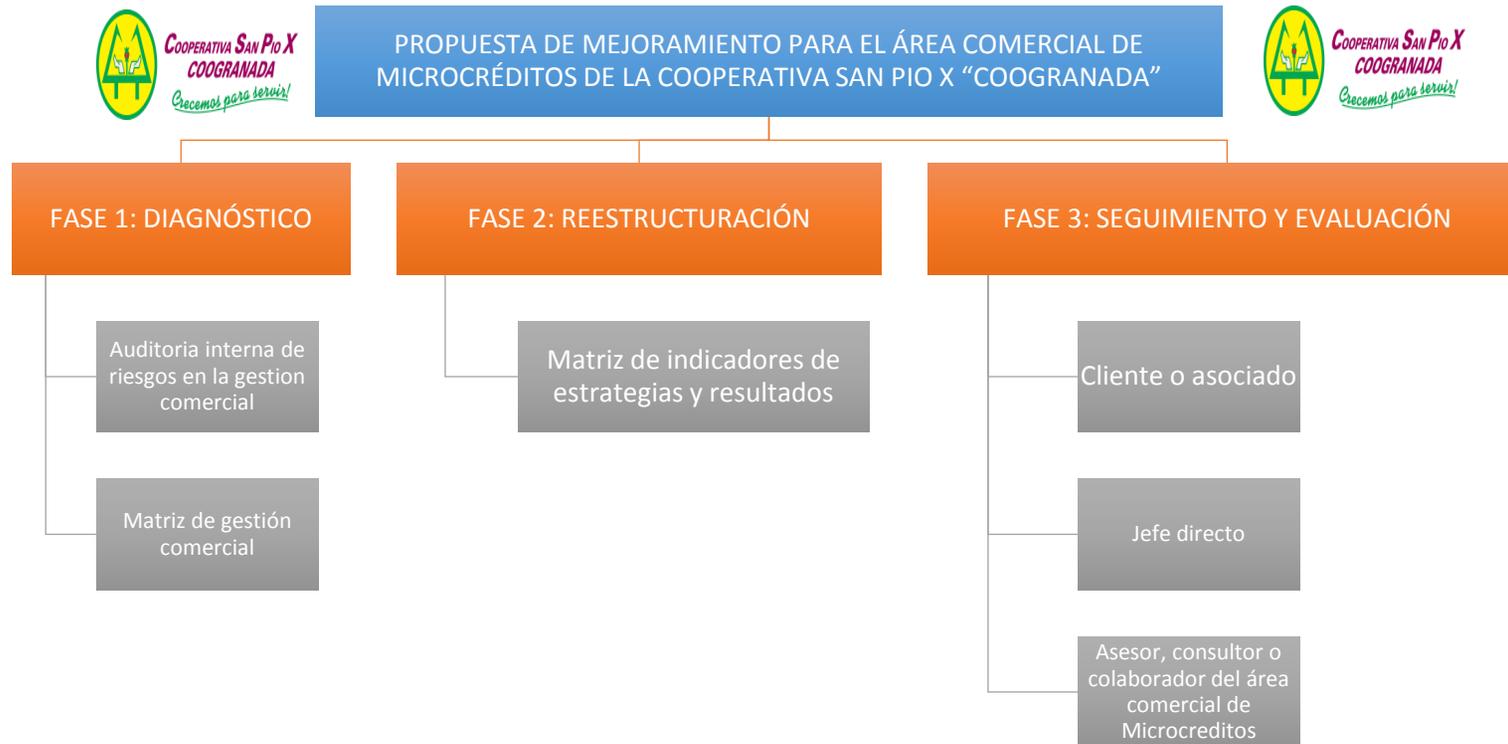
En el presente capítulo se explica la propuesta de mejoramiento para el área comercial de microcréditos de la cooperativa San Pio X “Coogranada”, de esta manera se enfoca al crecimiento tanto en las afiliaciones de nuevos asociados como de nuevos créditos solicitados.

La propuesta estará dividida en 3 fases siguientes:

- Diagnóstico:
- Restructuración
- Seguimiento y evaluación

En la siguiente figura se describe cada una de las fases la propuesta de mejoramiento.

Figura 5. Propuesta de mejoramiento para el área comercial de microcréditos de la Cooperativa San Pio X “Coogranada”



Fuente: Los autores.

3.1 FASE 1: DIAGNÓSTICO

Para esta primera fase es importante identificar de manera general los diferentes riesgos al interior del área comercial de microcréditos con el propósito de conocer cuáles deben ser los controles sugeridos de acuerdo a la operación de la Cooperativa Coogranada, cabe resaltar que de manera inicial se realiza una auditoría interna en la gestión comercial y posteriormente se elabora una matriz de gestión.

Es importante mencionar que el diagnostico busca mitigar y eliminar lo identificado en la problemática que es la omisión de actividades del procedimiento de “*promoción y asesoría*” por parte de los asesores comerciales, los promotores comerciales y especialmente los asesores de microcrédito, donde las actividades más importantes y olvidadas son:

- Realizar agenda de visitas diarias con los clientes prospecto garantizando una adecuada y prioritaria atención, igualmente programar las actividades de cobranza y seguimiento.
- Realizar la promoción y prospección de portafolio de microcrédito en zonas designadas, identificando asociados potenciales que cumplan el perfil para la colocación de microcréditos.

Estas dos actividades están enmarcadas en los lineamientos del (*manual de funciones y perfil ocupacional del asesor de microfinanzas*) ver anexo 1.

3.1.1 Auditoría interna en la gestión comercial. En la auditoría interna se elabora una matriz de riesgos y controles para la gestión comercial, donde los riesgos están clasificados en lineamientos organizacionales, conocimiento del cliente, relacionamiento con el cliente, entrega de los productos, facturación, recaudo y monitoreo.

Una vez identificados los riesgos se procede a formular tres (3) posibles medidas de control sobre cada uno de ellos, de esta manera se tratará de evitar o mitigar la ocurrencia del evento.

3.1.1.1 Auditoría interna en los lineamientos organizacionales de la cooperativa Coogranada.

Cuadro 18. Auditoría interna en los lineamientos organizacionales de la cooperativa Coogranada

RIESGO	CONTROL 1	CONTROL 2	CONTROL 3
 LINEAMIENTOS ORGANIZACIONALES 			
Contextualización inadecuada de la estrategia de ventas por información deficiente o errónea.	Consultar las fuentes verídicas sobre el perfil del cliente	Aprobación formal de la estrategia de ventas	Evaluación periódica de la estrategia de ventas
Identificación inadecuada de los clientes potenciales	Realizar los apropiados estudios de investigación sobre la competencia	Análisis de las tendencias y costumbres del mercado	Aprobación de la estrategia
No conocer la competencia	Investigación de la competencia	Realizar consulta sobre los indicadores de crecimiento de la competencia	Intensificar la participación en seminarios
Divulgación inadecuada de la información por el personal del área comercial de microcréditos	Crear programas de capacitación para el personal del área	Validación de los conocimientos adquiridos en los programas de capacitación	
Explicación inadecuada de los precios y costos en los créditos	Realizar un análisis de la rentabilidad obtenida	Aprobación formal de los costos y precios de los créditos	Nivel de verificación donde se validan los precios autorizados vs los registrados

Fuente. Los autores.

Con base en el cuadro anterior, la explicación es la siguiente: Ante el riesgo de “*Contextualización inadecuada de la estrategia de ventas por información deficiente o errónea*” el primer control que se puede hacer es consultar las fuentes verídicas sobre el perfil del cliente, posterior a ello para el control 2 es realizar una aprobación formal de la estrategia de ventas y para el control 3 una evaluación periódica de la estrategia de ventas.

En cuanto al riesgo “*Identificación inadecuada de los clientes potenciales*” el primer control es realizar los apropiados estudios de investigación sobre la competencia, seguido del análisis de las tendencias y costumbres del mercado y una aprobación de la estrategia

Para el riesgo “*No conocer la competencia*” es necesario hacer una Investigación de la competencia, después realizar consulta sobre los indicadores de crecimiento de la competencia e intensificar la participación en seminarios.

El riesgo “*Divulgación inadecuada de la información por el personal del área comercial de microcréditos*” es uno de los más importantes dado que para que se mitigue o eliminen errores se deben crear programas de capacitación para el personal del área, seguido de una validación de los conocimientos adquiridos en los programas de capacitación.

Para terminar con los lineamientos organizacionales el ultimo riesgo identificado es “*Explicación inadecuada de los precios y costos en los créditos*” el primer control es realizar un análisis de la rentabilidad obtenida, el segundo es hacer una aprobación formal de los costos y precios de los créditos y el tercero es conocer el nivel de verificación donde se validan los precios autorizados vs los registrados.

3.1.1.2 Auditoría interna en los conocimientos del cliente de la cooperativa Coogranada.

Cuadro 19. Auditoría interna en los conocimientos del cliente de la cooperativa Coogranada

RIESGO	CONTROL 1	CONTROL 2	CONTROL 3
 CONOCIMIENTOS DEL CLIENTE 			
Pérdida de clientes potenciales	Definición programas o campañas para la captación de nuevos clientes		
Vinculación de clientes sin la documentación requerida	Conocimiento de los requisitos mínimos para crear un asociado o cliente nuevo	Estandarización de aprobación para la vinculación de los asociados	Restricción al momento de crear un asociado si le falta algún requisito o documentación pendiente
Otorgamiento de cupos de crédito a clientes sin capacidad de pago.	Análisis formal y documentado de la capacidad de crédito por niveles adecuados.	Definición formal de los criterios sobre los cuales se aprueban los créditos	
Créditos otorgados a personal no autorizado	Validar los lineamientos para la autorización de créditos	Llevar registro de las autorizaciones de créditos otorgadas	

Fuente: Los autores.

Para la auditoría interna sobre los conocimientos del cliente la contextualización es la siguiente:

Para el riesgo “*Pérdida de clientes potenciales*” los controles que se deben de hacer son, en primer lugar, una definición de programas o campañas para la captación de nuevos clientes.

El siguiente riesgo “*vinculación de clientes sin la documentación requerida*” donde el control debe ser conocimiento de los requisitos mínimos para crear un asociado o cliente nuevo y la estandarización de aprobación para la vinculación de los asociados.

Por otro lado, el riesgo de “*Otorgamiento de cupos de crédito a clientes sin capacidad de pago*” donde los controles deben ser los análisis formal y documentado de la capacidad de crédito por niveles adecuados y la definición formal de los criterios sobre los cuales se aprueban los créditos.

Para terminar el ultimo riesgo en cuanto los conocimientos del cliente debe es “*Créditos otorgados a personal no autorizado*” donde la manera de controlar el riesgo mencionado es validar los lineamientos para la autorización de créditos y llevar registro de las autorizaciones de créditos otorgadas.

3.1.1.3 Auditoría interna en los reconocimientos con el cliente de la cooperativa Coogranada. Para el reconocimiento con el cliente los riesgos y los controles son los siguientes:

Para el primer riesgo *Distribución inadecuada de clientes a la fuerza de ventas*. Los controles son en primer lugar definir formalmente los criterios con los cuales se distribuyen los clientes o asociados de la cooperativa, y la distribución de los asociados, se fundamenta en el nivel de satisfacción del cliente percibido en las encuestas.

Cuadro 20. Auditoría interna en los reconocimientos con el cliente de la cooperativa Coogranada

RIESGO	CONTROL 1	CONTROL 2	CONTROL 3
 RECONOCIMIENTO CON EL CLIENTE 			
Distribución inadecuada de clientes a la fuerza de ventas.	Se tienen definidos formalmente los criterios con los cuales se distribuyen los clientes.	La distribución de los clientes, se fundamenta en el nivel de satisfacción del cliente percibido en las encuestas.	
Entrega de información errada a los clientes con relación a los precios.	Periódicamente se emiten las listas de precios oficiales, las cuales son aprobadas por un nivel adecuado.		
Ofrecer a los clientes productos de líneas no disponibles o fechas de entrega no programadas	El área de Mercadeo de la organización cuenta con medios de divulgación adecuados de los precios y ofertas que se pueden ofrecer a los clientes de forma oportuna.	Se cuenta con un cronograma de producción que permite conocer la disponibilidad de productos.	
Elaborar contratos y/o acuerdos de ventas sin el correspondiente aval jurídico.	Todo crédito superior a \$50.000.000 es aprobado por el área Jurídica.	Se tienen definidos los documentos con los cuales se oficializa la venta de acuerdo a su monto	
Pérdida de ventas por ausencia de canales (teléfono, Web, visita, fax. etc.) para el registro de pedidos.	Se tienen definidos y divulgados los canales de ventas disponibles.	Se realizan análisis periódicos sobre la efectividad de los canales de venta.	

Fuente: Los autores.

En cuanto al riesgo *Entrega de información errada a los clientes con relación a los precios*, el único control es realizar Periódicamente se emiten las listas de precios oficiales, las cuales son aprobadas por un nivel adecuado.

Para el tercer riesgo que es “Ofrecer a los clientes productos de líneas no disponibles o fechas de entrega no programadas” el primer control que se le debe de hacer es con el área de Mercadeo de la cooperativa contar con medios de divulgación adecuados de los precios y ofertas que se pueden ofrecer a los clientes de forma oportuna y también presentar un cronograma de producción que permite conocer la disponibilidad de productos.

Así mismo el riesgo “Elaborar contratos y/o acuerdos de ventas sin el correspondiente aval jurídico. Todo crédito superior a \$50.000.000 es aprobado por el área Jurídica” cuenta con un control que es definir los documentos con los cuales se oficializa la venta de acuerdo a su monto.

Finalmente, para la auditoría realizada en el conocimiento del cliente el riesgo identificado la *Pérdida de ventas por ausencia de canales (teléfono, Web, visita, fax, etc.) para el registro de pedidos* donde se recomienda definir y divulgar en los canales de ventas disponibles y realizar los análisis periódicos sobre la efectividad de los canales de venta.

3.1.1.4 Auditoría interna en la entrega de productos de la cooperativa Coogranada. En lo que le concierne a esta auditoría, se identificaron 5 riesgos los cuales son los siguientes. Ver cuadro 21:

Incumplimiento en la entrega de los pedidos por parte del área de producción. Se cuenta con un cronograma de producción una forma de mitigar este riesgo es conocer el estado del pedido y la etapa en la que se encuentra y aplicar indicadores de evaluación y desempeño.

Cuadro 21. Auditoría interna en la entrega de productos de la cooperativa Coogranada

RIESGO	CONTROL 1	CONTROL 2	CONTROL 3
 ENTREGA DE PRODUCTOS 			
Incumplimiento en la entrega de los pedidos por parte del área de producción.	Se cuenta con un cronograma de producción	El sistema permite conocer el estado del pedido y la etapa en la que se encuentra	Indicadores de evaluación y desempeño
Entrega de mercancía que no corresponde a la ordenada por el cliente.	Se verifica antes de la entrega de la mercancía, que lo despachado, facturado y lo solicitado por el cliente sea lo mismo.		
Litigios por incumplimiento de los acuerdos y/o obligaciones contraídas con los clientes.	Se tiene presente un cronograma de operación	Se verifica antes de la entrega de la mercancía lo despachado y facturada al asociado	
Entrega de mercancía sin su correspondiente orden de pedido.	Toda mercancía facturada debe contar con una orden de compra		
Pérdida de la mercancía por entrega a personal no autorizado por el cliente	El personal autorizado será el encargado de entregar el pedido al cliente	una vez entregada la mercancía al cliente, este debe firma la orden de entrega.	

Fuente: Los autores.

Posterior el riesgo de *Entrega de mercancía que no corresponde a la ordenada por el cliente* este debe controlarse verificando previamente con la entrega de la mercancía, que lo despachado, facturado y lo solicitado por el cliente sea lo mismo.

Para el riesgo *Litigios por incumplimiento de los acuerdos y/u obligaciones contraídas con los clientes*, se tiene presente un cronograma de operación y Se verifica antes de la entrega de la mercancía lo despachado y facturada al asociado.

Entrega de mercancía sin su correspondiente orden de pedido el único control es toda mercancía facturada debe contar con una orden de compra. Y la *Pérdida de la mercancía por entrega a personal no autorizado por el cliente* donde los dos controles pertinentes son El personal autorizado será el encargado de entregar el pedido al cliente y la entregada la mercancía al cliente, este debe firma la orden de entrega.

3.1.1.5 Auditoría interna en facturación cooperativa Coogranada. También se identificaron 5 riesgos.

Facturación a clientes sin cupo de crédito. El control debe ser el sistema restringe de forma automática la facturación a clientes sin cupo de crédito.

También *facturación A clientes ficticios o fantasmas* la orden de pedido debe estar relacionada con la factura Verificar que los usuarios registrados sean los mismos en las facturas Se realiza servicio de post venta

Las Modificaciones a las listas de precios no autorizados donde para este riesgo el control apropiado es tener acceso restringido a modificaciones de los precios y posterior toda modificación de los precios debe ser autorizada por el jefe directo.

Cuadro 22. Auditoría interna en facturación cooperativa Coogranada

RIESGO	CONTROL 1	CONTROL 2	CONTROL 3
 FACTURACIÓN 			
Facturación a clientes sin cupo de crédito.	El sistema restringe de forma automática la facturación a clientes sin cupo de crédito.		
facturación A clientes ficticios o fantasmas	la orden de pedido debe estar relacionada con la factura	Verificar que los usuarios registrados sean los mismos en las facturas	Se realiza servicio de post venta
Modificaciones a las listas de precios no autorizados	acceso restringido a modificaciones de los precios	toda modificación de los precios debe ser autorizada por el jefe directo	
Registro de información errada en la facturación	verificación del pedido tanto en el despacho y facturación		
Otorgamiento de descuentos no autorizados por el jefe directo	Se tienen definidos los niveles de descuentos aprobados	establecer una política de descuentos	Sistema de descuentos los cuales no pueden superar el 45% de la venta

Fuente: Los autores.

También en el cuadro anterior se identifica riesgo *Registro de información errada en la facturación* el cual debe ser controlado con una verificación del pedido tanto en el despacho y facturación.

Finalmente, *Otorgamiento de descuentos no autorizados por el jefe directo* con el control 1 con definir los niveles de descuentos aprobados seguido del control 2 de establecer una política de descuentos y el control 3 con un Sistema de descuentos los cuales no pueden superar el 45% de la venta.

3.1.1.6 Auditoría interna en el recaudo cooperativa Coogranada. Esta solo auditoria tiene 4 riesgos. Ver cuadro 23.

Cuadro 23. Auditoría interna en el recaudo cooperativa Coogranada

RIESGO	CONTROL 1	CONTROL 2	CONTROL 3
 RECAUDO 			
Perdida del recaudo por asalto al personal	Procurar realizar el recaudo con transferencias electrónicas	Se cuenta con una política de recaudos la cual tiene una póliza de seguros	Los funcionarios deben de transferir los montos a parir de \$10.0000.000
Apropiación indebida del recaudo por personal de cobro	Confirmar los saldos de los clientes con el recaudo existente		
Pago de bonificaciones al personal de ventas sin el recaudo de su cartera.	Los pagos de las bonificaciones de ventas se realizan sobre el recaudo a la fecha de corte de dichas ventas.		
Recaudo de cartera de personal no autorizado	Personal de recaudo de la empresa porta uniforme distintivo	Se realizan campañas de fidelización con los clientes	

Fuente: Los autores.

Como riesgo 1 para la auditoría de recaudo esta la *Perdida del recaudo por asalto al personal* donde una manera de contrarrestar su eventualidad es Procurar realizar el recaudo con transferencias electrónicas también contar con una política de recaudos la cual tiene una póliza de seguros y que los funcionarios deben de transferir los montos a partir de \$10.0000.000.

Con el riesgo 2 *Apropiación indebida del recaudo por personal de cobro* solo e debe contralar mediante la confirmación de los saldos de los clientes con el recaudo existente.

El riesgo 3 *Pago de bonificaciones al personal de ventas sin el recaudo de su cartera*, el único control apropiado es que Los pagos de las bonificaciones de ventas se realizan sobre el recaudo a la fecha de corte de dichas ventas.

Y el 4 riesgo *Recaudo de cartera de personal no autorizado* se mitiga con que el personal de recaudo de la empresa porta uniforme distintivo y que se realicen Se realizan campañas de fidelización con los clientes.

3.1.1.7 Auditoría interna en monitoreo de la cooperativa Coogranada.

Esta auditoría cuenta con 4 riesgos Ver cuadro 24, los cuales son:

Incumplimiento con la meta de ventas este se debe medir y controlar mediante una revisión periódicamente los indicadores de cumplimiento de las ventas también estableciendo planes para cumplir con las metas formuladas y presentando los informes periódicos sobre los cumplimientos de las ventas versus lo propuestos.

En cuanto a la Devolución de productos facturados, pero no pagados. se deben Registrar las devoluciones, los Planes correctivos para el área al momento de realizar una devolución no autorizada y verificar periódicamente la implementación de los planes correctivos y su efectividad.

Cuadro 24. Auditoría interna en monitoreo de la cooperativa Coogranada

RIESGO	CONTROL 1	CONTROL 2	CONTROL 3
 MONITOREO 			
Incumplimiento con la meta de ventas	Revisar periódicamente los indicadores de cumplimiento de las ventas	Establecer planes para cumplir con las metas formuladas	Presentar informes periódicos sobre los cumplimientos de las ventas versus lo propuestos
Devolución de productos facturados, pero no pagados.	Registrar las devoluciones	Planes correctivos para el área al momento de realizar una devolución no autorizada	Se verifica periódicamente la implementación de los planes correctivos y su efectividad.
Inadecuado seguimiento a los peticiones, quejas y reclamos de los clientes	informar y remitir de manera pronta cada una de las solicitudes, quejas y reclamos al área responsable	Establecer planes correctivos para el tratamiento de peticiones, quejas y reclamos	Verificar periódicamente la implementación de planes correctivos
Disminución de los ingresos, por clientes que se encuentran en mora	Realizar gestión de cartera a los clientes que se encuentran en mora con la Cooperativa		

Fuente: Los autores.

También con un *Inadecuado seguimiento a los peticiones, quejas y reclamos de los clientes* *informar y remitir de manera pronta cada una de las solicitudes, quejas y reclamos al área responsable se debe* Establecer planes correctivos para el tratamiento de peticiones, quejas y reclamos y Verificar periódicamente la implementación de planes correctivos

Y *Disminución de los ingresos, por clientes que se encuentran en mora* se debe Realizar gestión de cartera a los clientes que se encuentran en mora con la Cooperativa

3.1.2 Matriz de gestión comercial. El principal propósito de hacer una matriz de riesgo para la gestión comercial en la cooperativa Coogranada es identificar cada uno de los riesgos, conocer y de qué manera la entidad de ahorro y crédito puede contrarrestar sus efectos negativos.

La matriz de gestión comercial para el proceso “*Gestión comercial de microcréditos*” identifica el riesgo que se frecuente en el área, seguido con una clasificación de ese riesgo si es interno o externo, identificando las causas de su origen, las consecuencias, los controles existentes. Una vez realizado lo anterior, se le asigna una ponderación relacionado al riesgo. Ver cuadro 25.

Posterior a ello el riesgo mencionado debe clasificar su probabilidad de ocurrencia (*si es probable, raro o improbable*), a este escenario se le asigna un valor que puede ser de 1 a 4 “*Siendo el 1 el más bajo y el 4 el más alto*” también es muy importante el impacto, el nivel de riesgo y la clasificación del riesgo; todo lo mencionado hace parte de la descripción del riesgo inherente, finalmente con el tratamiento que se le debe de dar al riesgo si se debe “*aceptar, mitigar, transferir o evitar*” acompañado de unas posibles estrategias en un plan de acción, una asignación de un responsable que para este caso es el Jefe del área de microcréditos de la cooperativa Coogranada donde este responsable fija u plazo de ejecución hasta diciembre del 2021 y se recomienda hacer un seguimiento a cada una de esas estrategias en enero del 2022. Ver cuadro 26.

Cuadro 25. Matriz de riesgo gestión comercial parte 1 para el área comercial de microcréditos

PROCESO	RIESGO	CAUSAS	Interno	Externo	CONSECUENCIAS	CONTROLES EXISTENTES	PONDERACIÓN
 GESTIÓN COMERCIAL DE MICROCRÉDITOS	Incumplimiento en el pronóstico de créditos aprobados	Riesgo estratégico	X		1. Cambios en el mercado 2. Alza en las tasas de interés 3. Presupuesto mal diseñado 4. Información incorrecta de los créditos	Déficit financiero para la Cooperativa Coogranada	4
	No ejecución de evaluación a los asociados proveedores	Riesgo operativo	X	X	Descontrol al momento de realizar funciones con los asociados	Trabajar con un solo proveedor el cual no cumple los requisitos establecidos tanto a nivel interno de la cooperativa como a nivel legal	1
	No realizar seguimiento y visitas a los asociados "naturales, corporativos"	Riesgo operativo	X		1. Falta de planeación 2. Carencia de mayor personal operativo en el área comercial de microcréditos 3. Se dificulta la comunicación con algunos clientes corporativos	1. Metas propuestas en el presupuesto no cumplidas 2. Asociado insatisfecho por el servicio 3. Desvinculación masiva de asociados 4. Deficiente manejo de las tareas en la operación	4
	Información solicitada al asociado no entregada a tiempo	Riesgo operativo	X		1. Pasar por alto los datos suministrados por el asociado 2. Fallas en los dispositivos de trabajo como en computadores y demás equipos	1. Insatisfacción de los asociados 2. Demoras en el proceso	4
	Solicitud de créditos por parte del asesor sin autorización previa	Riesgo operativo	X		el asociado no descarga la información correspondiente al crédito asignado	Revisar de manera periódica la cantidad mínima de créditos a otorgar	2

Fuente: Los autores.

La explicación en lo realizado en el cuadro 25 y con base en la auditoría interna se lograron identificar 5 riesgos que afectan de manera directa el proceso de gestión comercial de microcréditos los cuales son:

Incumplimiento en el pronóstico de créditos aprobados es sin duda un Riesgo estratégico que afecta internamente a la cooperativa y las consecuencias son: 1. Cambios en el mercado, 2. Alza en las tasas de interés, 3. Presupuesto mal diseñado y 4. Información incorrecta de los créditos. Los controles que se le debe hacer es evitar el Déficit financiero para la Cooperativa Coogranada y todo este riesgo tiene una ponderación de 4.

No ejecución de evaluación a los asociados proveedores también representa un Riesgo operativo para la cooperativa Coogranada que es de manera interna como externa y la consecuencia directa es el Descontrol al momento de realizar funciones con los asociados un control que se debe implementar es poder Trabajar con un solo proveedor el cual no cumple los requisitos establecidos tanto a nivel interno de la cooperativa como a nivel legal.

No realizar seguimiento y visitas a los asociados "naturales, corporativos" representando un Riesgo operativo que solo afecta de manera interna y las consecuencias son: "1. Falta de planeación, 2. Carencia de mayor personal operativo en el área comercial de microcréditos y 3. Se dificulta la comunicación con algunos clientes corporativos" una forma de controlar es mediante: "1. Metas propuestas en el presupuesto no cumplidas, 2. Asociado insatisfecho por el servicio, 3. Desvinculación masiva de asociados y 4. Deficiente manejo de las tareas en la operación "

Información solicitada al asociado no entregada a tiempo, este sin duda es un Riesgo operativo el cual genera consecuencias como "1. Pasar por alto los datos suministrados por el asociado y 2. Fallas en los dispositivos de trabajo como en computadores y demás equipos" por lo que se recomienda para evitar su evento "1. Insatisfacción de los asociados y 2. Demoras en el proceso"

Solicitud de créditos por parte del asesor sin autorización previa Riesgo operativo X el asociado no descarga la información correspondiente al crédito asignado Revisar de manera periódica la cantidad mínima de créditos a otorgar 2

Cuadro 26. Matriz de riesgo gestión comercial parte 2 para el área comercial de microcréditos



PROCESO	RIESGO	RIESGO INHERENTE					TRATAMIENTO DEL RIESGO	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO DE EJECUCIÓN	SEGUIMIENTO
		PROBABILIDAD	VALOR	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO	CLASIFICACIÓN DEL RIESGO					
GESTIÓN COMERCIAL DE MICROCRÉDITOS	Incumplimiento en el pronóstico de créditos aprobados	PROBABLE	3	MODERADO	12	ALTO	Mitigar	1. Establecer un indicador en los créditos aprobados 2. Evaluar y revisar de manera mensual as estrategias para la captación de más asociados	Jefe del área de microcréditos	diciembre de 2021	enero de 2022
	No ejecución de evaluación a los asociados proveedores	RARO	3	MODERADO	3	BAJO	transferir / mitigar	Realizar controles y evaluaciones a nivel interno	Jefe del área de microcréditos	diciembre de 2021	enero de 2022

	No realizar seguimiento y visitas a los asociados "naturales, corporativos"	PROBABLE	2	MENOR	8	MEDIO	Mitigar	Realizar reuniones de manera trimestral en las que se revisen las estrategias para los asociados actuales	Jefe del área de microcréditos	diciembre de 2021	enero de 2022
	Información solicitada al asociado no entregada a tiempo	PROBABLE	4	MAYOR	16	ALTO	Evitar	Mejorar el proceso de microcréditos o para evitar reprocesos	Jefe del área de microcréditos	diciembre de 2021	enero de 2022
	Solicitud de créditos por parte del asesor sin autorización previa	IMPROBABLE	2	MENOR	4	BAJO	Evitar	Implementar la revisión y evaluación de manera mensual de los créditos que se pueden aprobar	Jefe del área de microcréditos	diciembre de 2021	enero de 2022

Fuente: Los autores.

Para la Matriz de riesgo gestión comercial parte 2 para el área comercial de microcréditos, se recomienda identificar:

El riesgo 1. Incumplimiento en el pronóstico de créditos aprobados puede ser algo que se presente de manera PROBABLE con un valor de 3, un impacto MODERADO, su nivel de riesgo es para el área comercial de 12, su clasificación del riesgo sin duda es ALTO y el tratamiento del riesgo debe ser tratar de Mitigar mediante "1. Establecer un indicador en los créditos aprobados y 2. Evaluar y revisar de manera mensual as estrategias para la captación de más asociados" de esta forma el responsable debe ser el jefe del área de microcréditos y su plazo de ejecución es hasta diciembre de 2021 con un seguimiento que se recomienda que se realice para enero de 2022.

En cuanto al segundo riesgo, No ejecución de evaluación a los asociados proveedores tiene una probabilidad de ocurrir RARO, su calificación es de 3, con un impacto MODERADO y de esta manera el nivel de riesgo que se registra es de 3, por lo que es considerado en la calificación del riesgo BAJO, de esta manera el tratamiento que se le debe dar a este riesgo es de transferir / mitigar y este debe estar acompañado de una estrategia que está en la casilla de plan de acción *Realizar controles y evaluaciones a nivel interno*, el responsable directo es el Jefe del área de microcréditos donde él tiene un plazo de ejecución hasta diciembre de 2021 y se le realizará un seguimiento en el mes de enero de 2022

Para el 3er riesgo No realizar seguimiento y visitas a los asociados "naturales, corporativos" la proba de ocurrir es PROBABLE con un impacto MENOR y la calificación de este riesgo es MEDIO y una forma de tratarlo es mitigándolo mediante reuniones de manera trimestral en las que se revisen las estrategias para los asociados actuales Jefe del área de microcréditos y tiene plazo de ejecutarse hasta diciembre de 2021, todo esto será responsabilidad del jefe y deberá realizar un seguimiento en el mes de enero de 2022.

El 4to riesgo Información solicitada al asociado no entregada a tiempo puede ser PROBABLE pero su impacto es MAYOR, de esta manera la cooperativa lo identifica con una clasificación de ALTO y la mejor forma de tratarlo es de evitarlo con la estrategia de Mejorar el proceso de microcréditos para evitar reprocesos y el encargado que esto se logre es el jefe del área de microcréditos.

Finalmente, para el 5to riesgo Solicitud de créditos por parte del asesor sin autorización previa, es que puede ser IMPROBABLE debido que el mismo sistema le genera una alerta, su impacto es MENOR, por lo que su clasificación es BAJO el cual debe evitarse y un plan de acción para que esto no suceda es Implementar la revisión y evaluación de manera mensual de los créditos que se pueden aprobar, el responsable es el jefe del área de microcréditos y debe ejecutarse hasta diciembre de 2021 asignándole una tarea de seguimiento para el mes de enero de 2022.

3.2 FASE 2: RESTAURACIÓN

En esta fase de la propuesta de mejoramiento se mencionan cada una de las estrategias que se deben de implementar para modificar lo evidenciado en la fase del diagnóstico, on base en ello, estas estrategias estarán acompañadas de un indicador, una meta, cuáles serán los medios de velicación y demás apartados que fortalecerán el área comercial de microcréditos en la cooperativa Coogranada. Ver cuadro 27.

3.2.1 Matriz de indicadores de estrategias y resultados. Por esta razón, la reestructuración propone los factores que deben ser implementados para que la entidad de ahorro y crédito Coogranada mejore su servicio al cliente, incremente el número de asociados y aprobación de más créditos.

Cuadro 27. Matriz de indicadores de estrategias y resultados para el área comercial de microcréditos

Estrategia	Indicador	Meta	Medios de verificación	Supuestos	 Propuestas de diseño y mejoras 
Contribuir a la mejora de la competitividad comercial de la cooperativa	N° de asociados vinculados	15%	Información histórica de vinculaciones de asociados a la cooperativa Coogranada	Estabilidad económica	<ul style="list-style-type: none"> • Dar puntual seguimiento al cumplimiento de metas. • Precisar los medios de verificación indicando el sitio web, el área o departamento en el que se genera la información y el nombre de los archivos, informes o bases de datos correspondiente; ello, permitirá que el indicador sea fácilmente monitorearlo y que cualquier persona pueda replicar su cálculo.
Promover la equidad en las relaciones comerciales con los asociados	Incrementar el número de asociados contactados postventa	15%	Información histórica de vinculaciones de asociados a la cooperativa Coogranada	Demanda de los créditos solicitados	<ul style="list-style-type: none"> • Dar puntual seguimiento al cumplimiento de metas. • Precisar los medios de verificación indicando el sitio web, el área o departamento en el que se genera la información y el nombre de los archivos, informes o bases de datos correspondiente; ello, permitirá que el indicador sea fácilmente monitorearlo y que cualquier persona pueda replicar su cálculo.
Incrementar la capacitación en el personal que pertenece al área comercial de microcréditos	Evaluar los conocimientos de del personal que pertenece al área comercial de microcréditos	15%	Información del área de recurso humano	Estabilidad económica	*Presentar un plan de capacitación anual para los funcionarios del área comercial de microcréditos
Participación en ferias y encuentros de negocios del mercado interno.	Incrementar el número de empresas vinculadas en ferias y encuentros empresariales	10%	Información histórica del área comercial	Estabilidad económica	<ul style="list-style-type: none"> *Participar activamente en las diferentes ferias y eventos empresariales *Dar puntual seguimiento a las metas propuestas
Fortalecer la imagen corporativa	N° de restauraciones en las diferentes sedes de la Cooperativa Coogranada	10%	Información histórica del área comercial	Estabilidad económica	*Actualizar y adecuar progresivamente cada una de las sedes que se encuentran en el municipio de Yumbo
Fortalecer la promoción de los créditos	Incrementar el N° de créditos otorgados	10%	Información histórica del área comercial	Estabilidad económica	*Motivar a los asesores en realizar eficientemente sus labores de asesoramiento.

Fuente: Los autores.

Con base en el cuadro 27, lo que se busca con la matriz de estrategias y resultados es como primera estrategia *Contribuir a la mejora de la competitividad comercial de la cooperativa*, el cual está acompañado con el indicador que determina el N° de asociados vinculados y al ejecutar esta estrategia se prevé que debe tener un alcance en la meta del 15%, para que se logre esto el medio de verificación será la Información histórica de vinculaciones de asociados a la cooperativa Coogranada, arrojando que traerá una Estabilidad económica para la entidad y las propuestas son "*• Dar puntual seguimiento al cumplimiento de metas y • Precisar los medios de verificación indicando el sitio web, el área o departamento en el que se genera la información y el nombre de los archivos, informes o bases de datos correspondiente; ello, permitirá que el indicador sea fácilmente monitorearle y que cualquier persona pueda replicar su cálculo.*"

Como segunda estrategia que debe implementar el área comercial de microcréditos es Promover la equidad en las relaciones comerciales con los asociados, esta estrategia apunta a ser medido con el indicador de Incrementar el número de asociados contactados postventa, su meta es del 15%, los medios de verificación están aferrados a toda la Información histórica de vinculaciones de asociados a la cooperativa Coogranada y un supuesto puede ser el aumento en la demanda de los créditos solicitados por lo que las propuesta son "*• Dar puntual seguimiento al cumplimiento de metas y • Precisar los medios de verificación indicando el sitio web, el área o departamento en el que se genera la información y el nombre de los archivos, informes o bases de datos correspondiente; ello, permitirá que el indicador sea fácilmente monitorearle y que cualquier persona pueda replicar su cálculo.*"

En cuanto a la tercera estrategia se debe Incrementar la capacitación en el personal que pertenece al área comercial de microcréditos, con el propósito de brindarles mejores habilidades en cuanto los procesos y actividades en ofrecer los créditos, de esta manera un indicador sobre esta estrategia es Evaluar los conocimientos de del personal que pertenece al área comercial de microcréditos, la meta debe ser del 15% y el medio de verificación es mediante la Información suministrada por el área de recurso humano, lo más probable es que se genere una Estabilidad económica en Coogranada y deberá acompañarse de un plan de capacitación anual para los funcionarios del área comercial de microcréditos.

Para la cuarta estrategia el jefe y los colaboradores del área deben participar activamente en ferias y encuentros de negocios del mercado interno, para el logro se debe medir incrementando el número de empresas vinculadas en ferias y encuentros empresariales, la meta debe ser del 10% y la Información debe ser del histórico del área comercial, generando una Estabilidad económica para la cooperativa a nivel municipal y se propone "*Participar activamente en las diferentes ferias y eventos empresariales y *Dar puntual seguimiento a las metas propuestas*"

La quinta estrategia es Fortalecer la imagen corporativa, para ello se debe conocer el N° de restauraciones que se debe de hacer en las diferentes sedes de la Cooperativa Coogranada, con una meta del 10%, y toda la Información histórica del área comercial, contribuyendo a una Estabilidad económica, mediante la actualización y adecuación progresivamente cada una de las sedes que se encuentran en el municipio de Yumbo.

Para terminar la sexta estrategia es Fortalecer la promoción de los créditos, esto se logra exigiéndoles a los asesores o trabajadores del área en Incrementar el N° de créditos otorgados, arrojando un alcance del 10%, con la Información histórica del área comercial, apuntando siempre a generar una Estabilidad económica, mediante la constante motivación a los asesores en realizar eficientemente sus labores de asesoramiento.

3.3 FASE 3: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

En el seguimiento y evaluación se conocen las herramientas de control y auditoría, con el fin de medir el rendimiento operacional de los consultores o colaboradores del área, por este motivo, en los cuadros 28, 29 y 30 se explicarán como se realizará la evaluación para el cliente o asociado, seguido al jefe directo y finalmente al Asesor, consultor o colaborador del área comercial de Microcréditos.

3.3.1 Cliente o asociado. Al conocer las estrategias que se implementaran para fortalecer la operación en el área comercial de microcréditos, se diseña el siguiente formato Ver cuadro 28, el cual el cliente o el asociado evalúa la prestación de los servicios, está dividido en:

- Apariencia del personal
- Labor de ventas
- Tiempos de atención
- Instalaciones

Cuadro 28. Formato de evaluación por parte del asociado

		Evaluación por parte del asociado de Coogranada		
Fecha (dd/mm/aa)		Nombre asociado		
Hora de entrada				
10%	Apariencia del personal	si	no	Observaciones
	Porta carnet y uniforme			
50%	Labor de ventas	si	no	
	Saludo al llegar por parte del asesor			
	Asesor pregunta el proposito de visita orienta adecuadamente			
	Menciona los beneficios sobre los créditos			
	Tono de voz agradable y amable			
	Agradece la visita y se despide aunque no se finalice el proceso del crédito			
15%	Tiempo de atención			
	Tiempo de espera hasta el primer contacto	Inmediato Menos de un minuto		
	Tiempo desde que se solicita información sobre créditos	Uno a tres minutos tres a cinco minutos		
	¿Cuántos asesores estan atendiendo?			
	Atención en general	Muy mala Mala Regular Buena Muy buena		
25%	Instalaciones	si	no	
	La publicidad es apropiada			
	Los productos y muebles se perciben que deben ser aseados			
	Todos los productos tienen información como el precio			
	La limpieza en general en la cooperativa es			
100%				

Fuente: Los autores.

3.3.2 Jefe inmediato. El jefe inmediato deberá evaluar de manera trimestral las habilidades, actitudes y conocimientos de cada uno de los asesores del área comercial de microcréditos de Coogranada, con el propósito de identificar el dinamismo, compromiso y conocimientos sobre el proceso, por este motivo el cuadro 29 evidencia cada uno de los ítems a ser calificados.

Cuadro 29. Matriz de evaluación de desempeño laboral

Evaluador _____ Evaluado _____ Propósito principal del objetivo de la evaluación _____				
Acuerdo de compromisos laborales				
Fijación de compromisos	Indicador del logro	Logros alcanzados		Evidencias o soportes
60% Habilidades y actitudes	Adaptable	Si	No	
	Comprometido	Si	No	
	Comunicativo	Si	No	
	Dinamismo	Si	No	
	Estratega	Si	No	
	Propósito	Si	No	
	Puntual	Si	No	
	Respetuoso	Si	No	
	Tolerable	Si	No	
40% Conocimientos	Uso de técnica de venta	Si	No	
	Conocimiento técnico sobre los créditos	Si	No	
	Manejo de conflictos en el área de trabajo	Si	No	
	Conocimientos sobre las políticas organizacionales	Si	No	
Primer seguimiento	Porcentaje de avance durante el periodo			
Segundo seguimiento	Porcentaje de avance durante el periodo			
Calificación definitiva				

Fuente: Los autores.

3.3.3 Asesor, consultor o colaborador del área comercial de Microcréditos.

Ante la evaluación anterior, el jefe del área tiene la responsabilidad de entregarle al trabajador el formato de plan de acción de mejora, Ver cuadro 30. El trabajador deberá diligenciarlo con el propósito de mencionar los aspectos a mejorar, las acciones y compromisos y para qué fecha estaría cumpliendo con lo mencionado; de esta forma se incentiva a que los asesores estén en un ciclo de mejora continua.

Cuadro 30. Plan de acción de mejora por parte del asesor

Nombre del asesor _____		
Necesito mejorar en:	Acciones y compromisos	Fecha
Seguimiento a cargo de		
Nombre y firma:		

Fuente: Los autores.

3.4 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

La propuesta de mejoramiento tiene un periodo de ejecución total de 8 meses Ver cuadro 31, descritas de la siguiente manera:

Para la *Fase 1: Diagnostico* se recomienda que tenga un periodo total de 6 meses que va desde junio hasta septiembre, junio y julio se realizarán las auditorías internas en *lineamientos organizacionales cuadro 18, conocimientos del cliente cuadro 19, reconocimientos con el cliente cuadro 20 y entrega de productos cuadro 21*; en los meses de agosto y septiembre se ejecutarán las auditorías internas en *facturación cuadro 22, recaudo cuadro 23 y cuadro 24 con monitoreo* arrojando al final de las auditorias un informe general. En los meses de octubre y noviembre se hace *la matriz de gestión comercial* la cual se encuentra dividida en dos partes cuadro 25 y 26, igualmente el resultado de la matriz es un informe que explica los riesgos y las estrategias para mitigar, evaluar o eliminar los eventos negativos en el área comercial de microcréditos en Coogranada.

Por otro lado, la *Fase 2: Restructuración cuadro 27*, se sugiere hacerse para el mes de diciembre, debido con lo identificado en los meses anteriores en el diagnóstico se podrá levantar de manera ágil las seis (6) estrategias para fortalecer el área comercial.

Finalmente, con la *Fase 3: Seguimiento y evaluación*, iniciará de manera paralela con la fase 2, el responsable directo del éxito de las dos fases es el jefe del área comercial de microcréditos, por lo que al vigilar que las estrategias propuestas en el anterior punto se alcancen, continuará en el mes de enero con un seguimiento y evaluación conociendo de primer mano lo manifestado por el cliente en el Formato de evaluación por parte del asociado en el cuadro 28, seguido del resultado de la Matriz de evaluación de desempeño laboral cuadro 29 y culminando con Plan de acción de mejora por parte del asesor en el cuadro 30.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 31. Cronograma de ejecución de la propuesta de mejoramiento para el área comercial de microcréditos

 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL ÁREA COMERCIAL DE MICROCRÉDITOS DE LA COOPERATIVA SAN PIO X “COOGRANADA” 								
CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN								
ÍTEM	junio	julio	agosto	sept	octu	noviem	diciem	ene-22
FASE 1: DIAGNOSTICO								
Auditoría interna de riesgos en la gestion comercial								
Auditoría interna en los lineamientos organizacionales								
Auditoría interna en los conocimientos del cliente								
Auditoría interna en los reconocimientos con el cliente								
Auditoría interna en la entrega de productos								
Auditoría interna en facturación								
Auditoría interna en el recaudo								
Auditoría interna en monitoreo								
Informe general Auditoría interna de riesgos en la gestion comercial								
Matriz de gestión comercial								
Matriz de riesgo gestión comercial parte 1								
Matriz de riesgo gestión comercial parte 2								
Informe Matriz de gestión comercial								
TOTAL FASE 1 : DIAGNOSTICO								
FASE 2: RESTAURACIÓN								
Matriz de indicadores de estrategias y resultados								
TOTAL FASE 2: RESTAUACIÓN								
FASE 3: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN								
Diseño del Formato de evaluación por parte del asociado								
Diseño de Matriz de evaluación de desempeño laboral								
Diseño de Plan de acción de mejora por parte del asesor								
TIEMPO TOTAL DE EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL ÁREA COMERCIAL DE MICROCRÉDITOS DE LA COOPERATIVA SAN PIO X “COOGRANADA”	8 Meses							

Fuente: Los autores.

4 PROYECCIONES, EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA.

El principal propósito de la propuesta de mejoramiento es solucionar el servicio al cliente por parte de los asesores e incrementar tanto el número de asociados a la cooperativa como un mayor número de créditos otorgados y desembolsados, por esta razón el impacto financiero positivo que trae ejecutarlo en Coogranada demuestra la importancia de cada una de las fases contextualizadas en el capítulo anterior.

En el presente capítulo explica desde el punto de vista financiero el costo de la propuesta de mejoramiento con el rubro de cada componente de las fases, seguido de la inversión que debe hacer el área comercial de microcréditos, posterior a ello la depreciación, el estado de la situación financiera, la amortización, leasing, los parámetros generales, los gastos, estados de resultados, los flujos de caja, las razones financieras y el análisis de sensibilidad.

4.1 PRESUPUESTO

El costo de la propuesta de mejoramiento es de \$6'750.000 pesos, cabe recordar que se encuentra dividida en 3 fases. “*Diagnóstico, Restauración, Seguimiento y evaluación*”. Ver figura 5 y tabla 1.

La *Fase 1: Diagnostico* está dividida en Auditoría interna y en matriz de gestión comercial; en la primera se realizaron las auditorias en “*lineamientos organizacionales cuadro 18, conocimientos del cliente cuadro 19, reconocimientos con el cliente cuadro 20, entrega de productos cuadro 21; facturación cuadro 22, recaudo cuadro 23 y cuadro 24 con monitoreo*” cada una tiene un costo de \$350.000, en cuanto a la matriz de gestión comercial se ejecutó en dos parte con un valor cada una de \$1'250.000. el costo total de toda la fase es de \$4'950.000.

Para la *Fase 2: Restructuración cuadro 27*, tiene asignado un costo de \$600.000 mediante la implementación de la Matriz de indicadores de estrategias y resultados donde se levantaron seis (6) estrategias para fortalecer el área comercial.

Finalmente, con la *Fase 3: Seguimiento y evaluación*, donde se diseñó un formato para que el asociado evaluara el servicio prestado *Formato de evaluación por parte del asociado en el cuadro 28* con un costo de \$350.000, seguido de la *Matriz de evaluación de desempeño laboral cuadro 29* por valor de \$500.000 y el *Plan de acción de mejora por parte del asesor en el cuadro 30* por \$350.000; esta fase tuvo costo de \$1'200.000.

Figura 6. Presupuesto de la Propuesta de mejoramiento para el área comercial de microcréditos de la Cooperativa San Pio X “Coogranada”



Fuente: Los autores.

Tabla 1. Presupuesto de la propuesta de mejoramiento para el área comercial de microcréditos de Coogranada

 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL ÁREA COMERCIAL DE MICROCRÉDITOS DE LA COOPERATIVA SAN PIO X “COOGRANADA” 			
PRESUPUESTO EN PESOS			
ÍTEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
FASE 1: DIAGNOSTICO			
Auditoría interna de riesgos en la gestion comercial			
Auditoría interna en los lineamientos organizacionales	1	350.000	350.000
Auditoría interna en los conocimientos del cliente	1	350.000	350.000
Auditoría interna en los reconocimientos con el cliente	1	350.000	350.000
Auditoría interna en la entrega de productos	1	350.000	350.000
Auditoría interna en facturación	1	350.000	350.000
Auditoría interna en el recaudo	1	350.000	350.000
Auditoría interna en monitoreo	1	350.000	350.000
Total Auditoría interna de riesgos en la gestion comercial			2.450.000
Matriz de gestión comercial			
Matriz de riesgo gestión comercial parte 1	1	1.250.000	1.250.000
Matriz de riesgo gestión comercial parte 2	1	1.250.000	1.250.000
Total Matriz de gestión comercial			2.500.000
TOTAL FASE 1 : DIAGNOSTICO			4.950.000
FASE 2: RESTAURACIÓN			
Matriz de indicadores de estrategias y resultados	1	600.000	600.000
TOTAL FASE 2: RESTAUACIÓN			600.000
FASE 3: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN			
Diseño del Formato de evaluación por parte del asociado	1	350.000	350.000
Diseño de Matriz de evaluación de desempeño laboral	1	500.000	500.000
Diseño de Plan de acción de mejora por parte del asesor	1	350.000	350.000
TOTAL FASE 3: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN			1.200.000
TOTAL PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL ÁREA COMERCIAL DE MICROCRÉDITOS DE LA COOPERATIVA SAN PIO X “COOGRANADA”			<u>6.750.000</u>

Fuente: Los autores.

4.2 INVERSIÓN EN PESOS

El área comercial de microcréditos de la cooperativa Coogranada debe realizar una inversión para poder ofrecer de una manera eficiente y efectiva los servicios a los asociados.

Tabla 2. Inversión en pesos del area comercial de microcréditos de Coogranada

 INVERSIÓN EN PESOS 			
ÍTEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
ACTIVOS FIJOS			
MUEBLES Y ENSERES			
Escritorios	3	675.000	2.025.000
Estanterías	1	275.000	275.000
Mueble punto de pago	1	1.358.000	1.358.000
Sillas ergonómicas	8	350.000	2.800.000
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			6.458.000
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES			
computador administrativo	2	1.178.000	2.356.000
computador todo en uno marca Lenovo i5	1	2.500.000	2.500.000
TOTAL EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES			4.856.000
MAQUINARIA Y EQUIPO			
Caja Registradora actualizada	1	850.000	850.000
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO			850.000
TOTAL ACTIVOS FIJOS			12.164.000
ACTIVOS DIFERIDOS			
ACTIVOS NO DEPRECIABLES			
Cuadros	3	46.000	138.000
Calculadora	1	10.000	10.000
Grapadora	1	5.500	5.500
Perforadora	1	5.000	5.000
Saca Ganchos	1	2.500	2.500
TOTAL ACTIVOS NO DEPRECIABLES			161.000
ACTIVOS INTANGIBLES			
Office para 5 equipos	1	696.000	696.000
Licencia de Windows para 5 equipos	1	630.000	630.000
Antivirus avast	1	140.000	140.000
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES			1.466.000
PUBLICIDAD PREOPERATIVA			
Perifoneo	12	60.000	720.000
TOTAL PUBLICIDAD PREOPERATIVA			720.000
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS			2.347.000
CAPITAL DE TRABAJO			
Nominas			0
Gastos de Administracion			0
Gastos de Ventas			0
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO			0
TOTAL INVERSION			14.511.000
% Inversion a Financiar			20,00%
INVERSION A FINANCIAR			2.902.200
Meses a Diferir			12
VALOR DIFERIDO MENSUAL			195.583

Fuente: los autores.

En la tabla anterior se puede observar que para los muebles y enseres se hace una compra de 3 Escritorios cada uno por valor de \$675.000 y costo general de ellos por \$2.025.000, una Estantería por \$275.000, un Mueble punto de pago \$1.358.000 y 8 sillas ergonómicas por 2.800.000, el total muebles y enseres es de \$6.458.000. Para los equipos de cómputo y comunicaciones, se adquieren 2 computadores administrativos por \$2.356.000 y un computador todo en uno marca Lenovo i5 de \$2.500.000. el total equipos de cómputo y comunicaciones es de \$4.856.000. Se compra una Caja Registradora actualizada de \$850.000, este activo hace parte de la maquinaria y equipo; y el total activos fijos es de \$12.164.000.

Para el total de activos no depreciables se estima un costo de \$161.000, los activos intangibles por \$1.466.000 y la publicidad preoperativa \$720.000, todo esto da un total activos diferidos \$2.347.000.

Finalmente, el total de la inversión es de \$14.511.000, que en el caso que la cooperativa Coogranada no desee realizar el total, financiará el 20,00% que equivale a \$2.902.200 con una cuota mensual de \$195.583.

4.3 DEPRECIACIÓN

Tabla 3. Depreciación del área comercia de microcréditos de Coogranada

 DEPRECIACIÓN EN PESOS 							
ITEM	AÑO	DEPRECIACIÓN MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MUEBLES Y ENSERES	3	179.389	2.152.667	2.152.667	2.152.667		
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	3	134.889	1.618.667	1.618.667	1.618.667		
MAQUINARIA Y EQUIPO	5	14.167	170.000	170.000	170.000	170.000	170.000
TOTAL		328.444	3.941.333	3.941.333	3.941.333	170.000	170.000
MESES DEL AÑO	12						

Fuente: los autores.

Como se observa en la tabla anterior, los muebles y enseres se deprecian cada 3 años por un valor mensual de \$179.389, los equipos de cómputo y comunicaciones igualmente por 3 años donde de manera mensual el costo es de \$34.889 y la maquinaria y equipo por 5 años con un valor mínimo de \$14.167.

4.4 ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA

Estado financiero en el presente proyecto explica el comportamiento tanto sin como en el escenario de con financiación la entidad, de esta manera en las tablas 4 y 5 se observará el comportamiento con base a la implementación de la propuesta de mejoramiento.

4.4.1 Estado de la situación financiera sin financiación.

Tabla 4. Estado de la situación financiera sin financiación de Coogranada

 ESTADO DE LA SITUACION FINANCIERA SIN FINANCIACIÓN EN PESOS 	
ACTIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES	
Caja Bancos	0
Cuentas x Cobrar o Deudores	0
Inventarios	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	0
ACTIVOS NO CORRIENTES	
ACTIVOS FIJOS	
MUEBLES Y ENSERES	6.458.000
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	4.856.000
MAQUINARIA Y EQUIPO	850.000
(-) Depreciación Acumulada	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	12.164.000
ACTIVOS DIFERIDOS	
Diferidos	2.347.000
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	2.347.000
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	14.511.000
TOTAL ACTIVOS	14.511.000
PASIVOS CORRIENTES	
Cuentas x Pagar o Acreedores	0
Cesantias x Pagar	0
Intereses a las cesantias x Pagar	0
Impuesto de Renta x Pagar	0
IVA / INC x Pagar	0
ICA x Pagara	0
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0
ACTIVOS NO CORRIENTES	
Obligaciones Financieras	0
Leasing Financiero	0
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	0
TOTAL DE LOS PASIVOS	0
PATRIMONIO	
Capital Social	14.511.000
Utilidad Acumulada	0
Reserva Legal Acumulada	0
TOTAL PATRIMONIO	14.511.000
PASIVO + PATRIMONIO	14.511.000

Fuente: los autores.

4.4.2 Estado de la situación financiera con financiación.

Tabla 5. Estado de la situación financiera con financiación de Coogranada

 ESTADO DE LA SITUACION FINANCIERA 	
CON FINANCIACIÓN EN PESOS	
ACTIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES	
Caja Bancos	0
Cuentas x Cobrar o Deudores	0
Inventarios	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	0
ACTIVOS NO CORRIENTES	
ACTIVOS FIJOS	
MUEBLES Y ENSERES	6.458.000
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	4.856.000
MAQUINARIA Y EQUIPO	850.000
(-) Depreciación Acumulada	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	12.164.000
ACTIVOS DIFERIDOS	
Diferidos	2.347.000
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	2.347.000
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	14.511.000
TOTAL ACTIVOS	14.511.000
PASIVOS CORRIENTES	
Cuentas x Pagar o Acreedores	0
Cesantias x Pagar	0
Intereses a las cesantias x Pagar	0
Impuesto de Renta x Pagar	0
IVA / INC x Pagar	0
ICA x Pagara	0
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0
ACTIVOS NO CORRIENTES	
Obligaciones Financieras	2.902.200
Leasing Financiero	0
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	2.902.200
TOTAL DE LOS PASIVOS	2.902.200
PATRIMONIO	
Capital Social	11.608.800
Utilidad Acumulada	0
Reserva Legal Acumulada	0
TOTAL PATRIMONIO	11.608.800
PASIVO + PATRIMONIO	14.511.000

Fuente: los autores.

4.5 AMORTIZACIÓN

Tabla 6. Amortización de Coogranada

		AMORTIZACIÓN EN PESOS				
Valor Prestamo	2.902.200					
Tasa Efectiva Anual (%)	28,82%					
Tasa Nominal (%)	25,59%					
Tasa Mensual	2,13%					
Meses Año	12					
Numero de Cuotas	60					
		No. CUOTA	CUOTA	INTERES	AMORTIZACIÓN	SALDO
		0				2.902.200
		1	86.197	61.898	24.298	2.877.902
		2	86.197	61.380	24.816	2.853.085
		3	86.197	60.851	25.346	2.827.740
		4	86.197	60.310	25.886	2.801.854
		5	86.197	59.758	26.438	2.775.415
		6	86.197	59.194	27.002	2.748.413
		7	86.197	58.618	27.578	2.720.835
		8	86.197	58.030	28.166	2.692.668
		9	86.197	57.429	28.767	2.663.901
		10	86.197	56.816	29.381	2.634.521
		11	86.197	56.189	30.007	2.604.514
		12	86.197	55.549	30.647	2.573.866
		13	86.197	54.896	31.301	2.542.565
		14	86.197	54.228	31.968	2.510.597
		15	86.197	53.546	32.650	2.477.947
		16	86.197	52.850	33.347	2.444.600
		17	86.197	52.139	34.058	2.410.542
		18	86.197	51.412	34.784	2.375.758
		19	86.197	50.670	35.526	2.340.232
		20	86.197	49.913	36.284	2.303.948
		21	86.197	49.139	37.058	2.266.890
		22	86.197	48.348	37.848	2.229.042
		23	86.197	47.541	38.655	2.190.387
		24	86.197	46.717	39.480	2.150.907
		25	86.197	45.875	40.322	2.110.585
		26	86.197	45.015	41.182	2.069.403
		27	86.197	44.136	42.060	2.027.343
		28	86.197	43.239	42.957	1.984.386
		29	86.197	42.323	43.873	1.940.513
		30	86.197	41.387	44.809	1.895.704
		31	86.197	40.432	45.765	1.849.939
		32	86.197	39.456	46.741	1.803.198
		33	86.197	38.459	47.738	1.755.460
		34	86.197	37.441	48.756	1.706.704
		35	86.197	36.401	49.796	1.656.909
		36	86.197	35.339	50.858	1.606.051
		37	86.197	34.254	51.943	1.554.108
		38	86.197	33.146	53.050	1.501.058
		39	86.197	32.015	54.182	1.446.876
		40	86.197	30.859	55.337	1.391.539
		41	86.197	29.679	56.518	1.335.021
		42	86.197	28.473	57.723	1.277.298
		43	86.197	27.242	58.954	1.218.344
		44	86.197	25.985	60.212	1.158.132
		45	86.197	24.701	61.496	1.096.636
		46	86.197	23.389	62.807	1.033.829
		47	86.197	22.050	64.147	969.682
		48	86.197	20.681	65.515	904.167
		49	86.197	19.284	66.912	837.254
		50	86.197	17.857	68.339	768.915
		51	86.197	16.399	69.797	699.118
		52	86.197	14.911	71.286	627.832
		53	86.197	13.390	72.806	555.026
		54	86.197	11.838	74.359	480.667
		55	86.197	10.252	75.945	404.722
		56	86.197	8.632	77.565	327.158
		57	86.197	6.978	79.219	247.939
		58	86.197	5.288	80.908	167.031
		59	86.197	3.562	82.634	84.397
		60	86.197	1.800	84.397	(0)
				2.269.591	2.902.200	
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INTERÉS		706.025	611.399	489.502	332.474	130.191
AMORTIZACIÓN		328.334	422.959	544.856	701.884	904.167
		1.034.358	1.034.358	1.034.358	1.034.358	1.034.358
						2.269.591
						2.902.200

Fuente: los autores.

En cuanto a la amortización, cabe resaltar que el total de las mejoras que se deben hacer para el área comercial de microcréditos es de \$14.511.000 ver tabla 2 donde en el caso que la entidad de ahorro y crédito no disponga del total de esa inversión solo financiará el 20% equivalente a \$2'902.200 donde se aplica una Tasa Efectiva Anual del 28,82%, una Tasa Nominal de 25,59% y una Tasa Mensual 2,13% a un periodo de 60 meses.

4.6 LEASING EN PESOS

Para el área comercial de microcréditos se recomienda que se Adquiera mediante un leasing una Caja Registradora actualizada la cual tiene un costo de \$850.000, por lo que la financiación de este equipo es con una DTF del 5,48%, el SPREAD del 10,34% y una TEA de 16,38% pagadero a un término de 60 meses. Ver tabla 7.

Tabla 7. Leasing de Coogranada

		LEASING FINANCIERO EN PESOS						
Valor activo	850.000	No. CUOTA	CUOTA	INTERES	AMORTIZACION	SALDO		
% Opcion de Compra	10,00%	0				850.000		
Valor Opcion Compra	85.000	1	19.389	10.815	8.574	841.426		
DTF (%)	5,48%	2	19.389	10.706	8.683	832.744		
SPREAD (%)	10,34%	3	19.389	10.595	8.793	823.950		
TEA (%)	16,38%	4	19.389	10.484	8.905	815.045		
Tasa Nominal Mes (%)	15,27%	5	19.389	10.370	9.018	806.027		
Tasa Mensual	1,27%	6	19.389	10.256	9.133	796.894		
Meses Año	12	7	19.389	10.139	9.249	787.644		
Numero de Cuotas	60	8	19.389	10.022	9.367	778.277		
Valor Presente Opcion de compra	39.807	9	19.389	9.902	9.486	768.791		
Valor calculo cuota	810.193	10	19.389	9.782	9.607	759.184		
		11	19.389	9.660	9.729	749.455		
		12	19.389	9.536	9.853	739.602		
		13	19.389	9.410	9.978	729.623		
		14	19.389	9.283	10.105	719.518		
		15	19.389	9.155	10.234	709.284		
		16	19.389	9.025	10.364	698.920		
		17	19.389	8.893	10.496	688.424		
		18	19.389	8.759	10.629	677.795		
		19	19.389	8.624	10.765	667.030		
		20	19.389	8.487	10.902	656.128		
		21	19.389	8.348	11.040	645.088		
		22	19.389	8.208	11.181	633.907		
		23	19.389	8.066	11.323	622.584		
		24	19.389	7.921	11.467	611.117		
		25	19.389	7.776	11.613	599.503		
		26	19.389	7.628	11.761	587.743		
		27	19.389	7.478	11.911	575.832		
		28	19.389	7.327	12.062	563.770		
		29	19.389	7.173	12.216	551.554		
		30	19.389	7.018	12.371	539.184		
		31	19.389	6.860	12.528	526.655		
		32	19.389	6.701	12.688	513.967		
		33	19.389	6.539	12.849	501.118		
		34	19.389	6.376	13.013	488.105		
		35	19.389	6.210	13.178	474.927		
		36	19.389	6.043	13.346	461.581		
		37	19.389	5.873	13.516	448.066		
		38	19.389	5.701	13.688	434.378		
		39	19.389	5.527	13.862	420.516		
		40	19.389	5.350	14.038	406.478		
		41	19.389	5.172	14.217	392.261		
		42	19.389	4.991	14.398	377.863		
		43	19.389	4.808	14.581	363.282		
		44	19.389	4.622	14.766	348.516		
		45	19.389	4.434	14.954	333.561		
		46	19.389	4.244	15.145	318.417		
		47	19.389	4.051	15.337	303.079		
		48	19.389	3.856	15.532	287.547		
		49	19.389	3.659	15.730	271.817		
		50	19.389	3.458	15.930	255.887		
		51	19.389	3.256	16.133	239.754		
		52	19.389	3.051	16.338	223.416		
		53	19.389	2.843	16.546	206.870		
		54	19.389	2.632	16.757	190.113		
		55	19.389	2.419	16.970	173.143		
		56	19.389	2.203	17.186	155.957		
		57	19.389	1.984	17.404	138.553		
		58	19.389	1.763	17.626	120.927		
		59	19.389	1.539	17.850	103.077		
		60	19.389	1.312	18.077	85.000		
				398.322	765.000			
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
INTERÉS			122.266	104.179	83.129	58.630	30.117	398.322
AMORTIZACIÓN			110.398	128.485	149.535	174.034	202.547	765.000
			232.664	232.664	232.664	232.664	232.664	

Fuente: los autores.

4.7 PARÁMETROS GENERALES

Para el presente proyecto solo se hace indispensable describir los parámetros económicos y los parámetros en gastos, ver tablas 8 y 9.

4.7.1 Parámetros económicos. Los indicadores económicos necesarios para el desarrollo financiero del proyecto son: la IPC para el primer año de 4,80%, la TRM (\$/US\$) para el presente año la cual se encuentra en un promedio de \$3.500,00 pesos y demás indicadores. Ver tabla 8.

Tabla 8. Parámetros económicos de Coogranada

 COOPERATIVA SAN Pío X COOGRANADA <i>Crecemos para aprender!</i>						PARÁMETROS ECONÓMICOS						 COOPERATIVA SAN Pío X COOGRANADA <i>Crecemos para aprender!</i>					
ITEM	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5												
IPC (%)	4,80%	4,20%	3,90%	3,60%	3,40%												
TRM (\$/US\$)	3.500,00	3.600,00	3.670,00	3.640,00	3.590,00												
VARIACIÓN TRM (%)	0,00%	2,86%	1,94%	-0,82%	-1,37%												
INCREMENTO % EN PRECIOS	4,80%	4,20%	3,90%	3,60%	3,40%												
INCREMENTO % EN COSTOS	4,80%	4,20%	3,90%	3,60%	3,40%												
INCREMENTO % EN UNIDADES	1,82%	1,82%	1,82%	1,82%	1,82%												
IMPUESTO DE RENTA (%)	34,00%	34,00%	34,00%	34,00%	34,00%												
IVA (%)	19,00%	19,00%	19,00%	19,00%	19,00%												
INC (%)	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%												
ICA (TARIFA X MIL)	0,0033	0,0033	0,0033	0,0033	0,0033												
RESERVA LEGAL	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%												
DESCUENTOS (%)	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%												
TRM AÑO ANTERIOR (\$/US\$)	3.500,00																

Fuente: los autores.

4.7.2 Parámetros de gastos. En cuanto a los parámetros de gastos, los gastos administrativos son exactamente los mencionados en el presupuesto tabla 1 pero estos están ajustados con base a la IPC del primer año que es del 4,80%,

seguido de los gastos en implementos de aseo y cafetería, útiles de oficina y papelería y finalmente los gastos en publicidad. Para un total de \$7'573.686 pesos.

Tabla 9. Parámetros de gastos de Coogranada

 PARAMETROS DE GASTOS 			
ITEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL AJUSTADO
ADMINISTRACION			
Auditoría interna en los lineamientos organizacionales	1	350.000	366.800
Auditoría interna en los conocimientos del cliente	1	350.000	366.800
Auditoría interna en los reconocimientos con el cliente	1	350.000	366.800
Auditoría interna en la entrega de productos	1	350.000	366.800
Auditoría interna en facturación	1	350.000	366.800
Auditoría interna en el recaudo	1	350.000	366.800
Auditoría interna en monitoreo	1	350.000	366.800
Matriz de riesgo gestión comercial parte 1	1	1.250.000	1.310.000
Matriz de riesgo gestión comercial parte 2	1	1.250.000	1.310.000
Matriz de indicadores de estrategias y resultados	1	600.000	628.800
Diseño del Formato de evaluación por parte del asociado	1	350.000	366.800
Diseño de Matriz de evaluación de desempeño laboral	1	500.000	524.000
Diseño de Plan de acción de mejora por parte del asesor	1	350.000	366.800
TOTAL ADMINISTRACIÓN			7.074.000
IMPLEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA			
Azúcar x 2.5kg	5	1.500	7.860
Café X 500gr	1	12.500	13.100
Mezcladores X 500 Unds	1	2.000	2.096
Vasos desechables 5oz 25uX36pq	36	2.000	75.456
TOTAL IMPLEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA			98.512
UTILES DE OFICINA Y PAPELERIA			
Clips 200 Unds	1	4.000	4.192
Lapiceros Bic Cristal Negro 12unds	1	5.000	5.240
Sobres de manila (x 20)	1	2.800	2.934
Cuaderno Grande	2	2.000	4.192
Marcadores	2	3.500	7.336
TOTAL UTILES DE OFICINA Y PAPELERIA			23.894
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION			7.196.406
VENTAS			
Perifoneo	12	30.000	377.280
TOTAL GASTOS VENTAS			377.280
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION + GASTOS DEVENTAS			7.573.686

Fuente: los autores.

4.8 GASTOS DE COOGRANADA

Tabla 10. Gastos de Coogranada

 GASTOS EN PESOS 																	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ADMINISTRACION																	
Auditoría interna en los lineamientos organizacionales	366.800												366.800	0	0	0	0
Auditoría interna en los conocimientos del cliente	366.800												366.800	0	0	0	0
Auditoría interna en los reconocimientos con el cliente	366.800												366.800	0	0	0	0
Auditoría interna en la entrega de productos	366.800												366.800	0	0	0	0
Auditoría interna en facturación	366.800												366.800	0	0	0	0
Auditoría interna en el recaudo	366.800												366.800	0	0	0	0
Auditoría interna en monitoreo	366.800												366.800	0	0	0	0
Matriz de riesgo gestión comercial parte 1	1.310.000												1.310.000	0	0	0	0
Matriz de riesgo gestión comercial parte 2	1.310.000												1.310.000	0	0	0	0
Matriz de indicadores de estrategias y resultados	628.800												628.800	0	0	0	0
Diseño del Formato de evaluación por parte del asociado	366.800												366.800	0	0	0	0
Diseño de Matriz de evaluación de desempeño laboral	524.000												524.000	0	0	0	0
Diseño de Plan de acción de mejora por parte del asesor	366.800												366.800	0	0	0	0
IMPLEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA	98.512		98.512		98.512		98.512		98.512		98.512		591.072	615.897	639.917	662.954	685.494
UTILES DE OFICINA Y PAPELERIA	23.894		23.894		23.894		23.894		23.894		23.894		143.366	149.388	155.214	160.802	166.269
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	7.196.406	0	122.406	0	7.808.438	765.285	795.131	823.756	851.763								
VENTAS																	
Perifoneo	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	4.527.360	4.717.509	4.901.492	5.077.946	5.250.596
TOTAL GASTOS VENTAS	377.280	377.280	4.527.360	4.717.509	4.901.492	5.077.946	5.250.596										
GASTOS DEPRECIACION	328.444	328.444	3.941.333	3.941.333	3.941.333	170.000	170.000										
GASTOS DIFERIDOS	195.583	195.583	2.347.000														
GASTOS AL ESTADO DE RESULTADOS	8.097.714	901.308	1.023.714	901.308	18.624.132	9.424.127	9.637.956	6.071.701	6.272.359								
GASTOS AL FLUJO DE CAJA	7.573.686	377.280	499.686	377.280	12.335.798	5.482.794	5.696.623	5.901.701	6.102.359								

Fuente: Los autores.

4.9 ESTADO DE RESULTADOS

4.9.1 Estado de resultados sin financiación de Coogranada.

Tabla 11. Estado de resultados sin financiación de Coogranada



ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO SIN FINANCIACIÓN EN PESOS



	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS															
VENTAS	9.200.761	9.200.761	9.200.761	9.200.761	9.200.761	9.200.761	9.200.761	9.200.761	9.200.761	9.200.761	9.200.761	9.200.761	110.409.130	119.878.258	129.411.097
DESCUENTOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COSTO MERCANCIA VENDIDA	4.488.176	4.488.176	4.488.176	4.488.176	4.488.176	4.488.176	4.488.176	4.488.176	4.488.176	4.488.176	4.488.176	4.488.176	53.858.112	58.477.199	63.127.364
UTILIDAD BRUTA	4.712.585	4.712.585	4.712.585	4.712.585	4.712.585	4.712.585	4.712.585	4.712.585	4.712.585	4.712.585	4.712.585	4.712.585	56.551.018	61.401.059	66.283.733
EGRESOS															
GASTOS DE ADMINISTRACION	7.196.406	0	122.406	0	122.406	0	122.406	0	122.406	0	122.406	0	7.808.438	765.285	795.131
GASTOS DE VENTAS	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	4.527.360	4.717.509	4.901.492
GASTOS DEPRECIACIÓN	328.444	328.444	328.444	328.444	328.444	328.444	328.444	328.444	328.444	328.444	328.444	328.444	3.941.333	3.941.333	3.941.333
GASTOS DIFERIDOS	195.583	195.583	195.583	195.583	195.583	195.583	195.583	195.583	195.583	195.583	195.583	195.583	2.347.000	0	0
ICA	30.363	30.363	30.363	30.363	30.363	30.363	30.363	30.363	30.363	30.363	30.363	30.363	364.350	395.598	427.057
TOTAL EGRESOS	8.128.077	931.670	1.054.077	931.670	18.988.482	9.819.726	10.065.013								
UTILIDAD OPERACIONAL	(3.415.492)	3.780.915	3.658.508	3.780.915	37.562.536	51.581.334	56.218.720								
OTROS INGRESOS Y EGRESOS															
Gastos Financieros prestamo													0		
Gastos financieros Leasing													0		
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO	(3.415.492)	3.780.915	3.658.508	3.780.915	37.562.536	51.581.334	56.218.720								
Impuesto de Renta	0	302.473	292.681	302.473	292.681	302.473	292.681	302.473	292.681	302.473	292.681	302.473	3.278.242	4.126.507	4.497.498
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	(3.415.492)	3.478.441	3.365.827	3.478.441	34.284.294	47.454.827	51.721.222								
Reserva Legal	0	347.844	336.583	347.844	336.583	347.844	336.583	347.844	336.583	347.844	336.583	347.844	3.769.979	4.745.483	5.172.122
UTILIDAD DEL EJERCICIO	(3.415.492)	3.130.597	3.029.245	3.130.597	30.514.315	42.709.344	46.549.100								
UTILIDAD ACUMULADA													30.514.315	73.223.659	119.772.759
RESERVA LEGAL ACUMULADA													3.769.979	8.515.461	13.687.583

Fuente: los autores.

En la tabla 11, se observa el reporte financiero del estado de ganancias y pérdidas del ejercicio de sin financiación, donde discrimina con base al periodo de enero a diciembre con unas proyecciones hasta el año 3, de esta manera se explican los ingresos y gastos detalladamente, donde al final el resultado es una utilidad del ejercicio para el primer año de \$30.514.315, el segundo año de \$42.709.344 y para el tercer año con \$46.549.100 evidenciándose un crecimiento progresivo.

4.9.2 Estado de resultados con financiación de Coogranada de Coogranada. A diferencia del estado anterior, en este aparece los gastos u obligaciones financieras que debe cumplir la entidad de ahorro y crédito mencionada en la tabla 6 por valor de \$2'902.200; por esta razón la utilidad del ejercicio es menor "*primer año \$29'919.080, el segundo año de \$42.203.106 y para el tercer año con \$46.143.792*" conforme al estado de resultados sin financiación. Ver tabla 12.

Tabla 12. Estado de resultados con financiación de Coogranada de Coogranada



ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO CON FINANCIACIÓN EN PESOS



	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS															
VENTAS	9.200.761	9.200.761	9.200.761	9.200.761	9.200.761	9.200.761	9.200.761	9.200.761	9.200.761	9.200.761	9.200.761	9.200.761	110.409.130	119.878.258	129.411.097
DESCUENTOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COSTO MERCANCIA VENDIDA	4.488.176	4.488.176	4.488.176	4.488.176	4.488.176	4.488.176	4.488.176	4.488.176	4.488.176	4.488.176	4.488.176	4.488.176	53.858.112	58.477.199	63.127.364
UTILIDA BRUTA	4.712.585	4.712.585	4.712.585	4.712.585	4.712.585	4.712.585	4.712.585	4.712.585	4.712.585	4.712.585	4.712.585	4.712.585	56.551.018	61.401.059	66.283.733
EGRESOS															
GASTOS DE ADMINISTRACION	7.196.406	0	122.406	0	122.406	0	122.406	0	122.406	0	122.406	0	7.808.438	765.285	795.131
GASTOS DE VENTAS	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	377.280	4.527.360	4.717.509	4.901.492
GASTOS DEPRECIACIÓN	328.444	328.444	328.444	328.444	328.444	328.444	328.444	328.444	328.444	328.444	328.444	328.444	3.941.333	3.941.333	3.941.333
GASTOS DIFERIDOS	195.583	195.583	195.583	195.583	195.583	195.583	195.583	195.583	195.583	195.583	195.583	195.583	2.347.000	0	0
ICA	30.363	30.363	30.363	30.363	30.363	30.363	30.363	30.363	30.363	30.363	30.363	30.363	364.350	395.598	427.057
TOTAL EGRESOS	8.128.077	931.670	1.054.077	931.670	18.988.482	9.819.726	10.065.013								
UTILIDAD OPERACIONAL	(3.415.492)	3.780.915	3.658.508	3.780.915	37.562.536	51.581.334	56.218.720								
OTROS INGRESOS Y EGRESOS															
Gastos Financieros prestamo	61.898	61.380	60.851	60.310	59.758	59.194	58.618	58.030	57.429	56.816	56.189	55.549	706.025	611.399	489.502
Gastos financieros Leasing													0	0	0
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	61.898	61.380	60.851	60.310	59.758	59.194	58.618	58.030	57.429	56.816	56.189	55.549	706.025	611.399	489.502
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO	(3.477.390)	3.719.534	3.597.657	3.720.604	3.598.750	3.721.720	3.599.890	3.722.884	3.601.079	3.724.099	3.602.319	3.725.365	36.856.511	50.969.935	55.729.218
Impuesto de Renta	0	297.563	287.813	297.648	287.900	297.738	287.991	297.831	288.086	297.928	288.186	298.029	3.226.712	4.077.595	4.458.337
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	(3.477.390)	3.421.972	3.309.845	3.422.956	3.310.850	3.423.983	3.311.899	3.425.054	3.312.992	3.426.171	3.314.133	3.427.336	33.629.799	46.892.340	51.270.880
Reserva Legal	0	342.197	330.984	342.296	331.085	342.398	331.190	342.505	331.299	342.617	331.413	342.734	3.710.719	4.689.234	5.127.088
UTILIDAD DEL EJERCICIO	(3.477.390)	3.079.774	2.978.860	3.080.660	2.979.765	3.081.584	2.980.709	3.082.548	2.981.693	3.083.554	2.982.720	3.084.602	29.919.080	42.203.106	46.143.792
UTILIDAD ACUMULADA													29.919.080	72.122.186	118.265.978
RESERVA LEGAL ACUMULADA													3.710.719	8.399.953	13.527.041

Fuente: los autores.

4.10 FLUJO DE CAJA

4.10.1 Flujo de caja sin financiación de Coogranada. Con base a los datos de la tabla 13, se registran unos totales en los ingresos, egresos y la diferencia da como resultado un fujo de caja operacional que a su vez es el flujo de caja neto como se aprecia en el año uno \$5.545.095, el año 2 \$12.527.080 y el año 3 con \$13.561.065.

Tabla 13. Flujo de caja sin financiación de Coogranada

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS			
Recaudos	108.568.977	141.960.084	153.386.749
INC Cobrado	37.539.104	40.758.608	43.999.773
TOTAL INGRESOS	146.108.082	182.718.692	197.386.522
EGRESOS			
Gastos de Administración	7.808.438	765.285	795.131
Gastos de Ventas	4.527.360	4.717.509	4.901.492
INC Pagado	0	0	0
INC DIAN	31.282.587	40.222.024	43.459.579
IMPUESTO RENTA	0	3.226.712	4.077.595
ICA	0	364.350	395.598
SEGUROS	0	3.941.333	3.941.333
PAGOS	96.944.602	116.954.398	126.254.729
TOTAL EGRESOS	140.562.987	170.191.612	183.825.457
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	5.545.095	12.527.080	13.561.065
FLUJO DE CAJA FINANCIERO			
Amortización Prestamo	0		
Amortización Leasing	0		
Gastos Financieros prestamo	0		
Gastos Financieros Leasing	0		
TOTAL FLUJO DE CAJA FINANCIERO	0	0	0
FLUJO DE CAJA NETO	5.545.095	12.527.080	13.561.065
SALDO INICIAL DE CAJA	0	5.545.095	18.072.175
SALDO FINAL DE CAJA	5.545.095	18.072.175	31.633.240

		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
DTFB (%)	4,68%	(14.511.000)	5.545.095	12.527.080	13.561.065
SPREAD (%)	7,94%				
CDO (%)	12,99%				
VPN	9.609.127				
TIR (%)	43,62%				
B\C (VECES)	1,66				

Fuente: los autores.

Ahora, el año cero (0) representa la inversión mencionada en la tabla 2 que equivale a las mejoras que se deben hacer al área comercial de microcréditos, y los años siguientes (*Año uno con \$5.545.095, Año dos \$12.527.080 y Año tres \$13.561.065*) son las proyecciones del ejercicio; al mismo tiempo la VPN es de \$9.609.127, la TIR del 43,62% y un B\C (VECES) de un peso con sesenta y seis (1,66). ,

4.10.2 Flujo de caja con financiación de Coogranada. En este flujo de caja con financiación el año cero (0) es de \$11.608.800, donde por un peso invertido en la propuesta de mejoramiento la cooperativa obtiene una VPN de \$10.068.700, que representan una TIR del 51,36% y un beneficio consto de B\C un peso con ochenta y siete centavos (1,87). En conclusión, se recupera lo invertido del año cero en el año dos, ver tabla 14.

Tabla 14. Flujo de caja con financiación de Coogranada



FLUJO DE CAJA PROYECTADO CON FINANCIACIÓN EN PESOS



	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS			
Recaudos	108.568.977	141.960.084	153.386.749
IVA Cobrado	37.539.104	40.758.608	43.999.773
TOTAL INGRESOS	146.108.082	182.718.692	197.386.522
EGRESOS			
Gastos de Administración	7.808.438	765.285	795.131
Gastos de Ventas	4.527.360	4.717.509	4.901.492
IVA Pagado	0	0	0
INC DIAN	31.282.587	40.222.024	43.459.579
IMPUESTO RENTA	0	3.226.712	4.077.595
ICA	0	364.350	395.598
SEGUROS	0	3.941.333	3.941.333
PAGOS	96.944.602	116.954.398	126.254.729
TOTAL EGRESOS	140.562.987	170.191.612	183.825.457
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	5.545.095	12.527.080	13.561.065
FLUJO DE CAJA FINANCIERO			
Amortización Prestamo	328.334	422.959	544.856
Amortización Leasing	0	0	0
Gastos Financieros prestamo	706.025	611.399	489.502
Gastos Financieros Leasing	0	0	0
TOTAL FLUJO DE CAJA FINANCIERO	1.034.358	1.034.358	1.034.358
FLUJO DE CAJA NETO	4.510.737	11.492.722	12.526.707
SALDO INICIAL DE CAJA	0	4.510.737	16.003.459
SALDO FINAL DE CAJA	4.510.737	16.003.459	28.530.165

		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
DTFB (%)	4,68%	(11.608.800)	4.510.737	11.492.722	12.526.707
SPREAD (%)	7,94%				
CDO (%)	12,99%				
VPN (%)	10.068.700				
TIR (%)	51,36%				
B\C (VECES)	1,87				

Fuente: los autores.

4.11 RAZONES FINANCIERAS SIN FINANCIACIÓN

Las razones financieras son indicadores empleados para explicar y evaluar la capacidad de asumir las múltiples obligaciones en las organizaciones, de este modo en las tablas 15 y 16 se podrá observar el comportamiento tanto sin como con financiación.

4.11.1 Razones financieras sin financiación. El activo corriente menos el pasivo corriente da como resultado el indicador de “*capital de trabajo*” que es el dinero que dispone la entidad para cubrir sus gastos operacionales, gastos administrativos y gastos de venta de esta forma para el primer año es de \$17.727.811, segundo año de \$30.732.621 y para el año tres con \$45.57610; la razón corriente y la prueba acida da el índice de solvencia que en este escenario de sin financiación es para el primer año de 2.79, segundo año 3.72 y tercer año de 4.69, el nivel de endeudamiento evidencia que en la medida que pasan los años tiende a disminuir pasando del 25,92% en el primer año al 18% en tercer año,

Tabla 15. Razones financieras sin financiación de Coogranada



COOPERATIVA SAN PIO X
COOGRANADA
Creemos para crecer!



COOPERATIVA SAN PIO X
COOGRANADA
Creemos para crecer!

RAZONES FINANCIERAS PARA ESTADOS FINANCIEROS SIN FINANCIACION

INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Activo Corriente - Pasivo Corriente	17.727.811	30.732.621	45.257.610
Razon Corriente	2,79	3,72	4,69
Prueba Acida	2,79	3,72	4,69
Endeudamiento	25,92%	21,50%	18,00%
Rendimientos sobre activos	79,89%	81,17%	68,37%
Rendimientos sobre patrimonio	210,28%	294,32%	320,78%
Margen Bruto	51,22%	51,22%	51,22%
Margen Operacional	34,02%	43,03%	43,44%
Margen Neto	27,64%	35,63%	35,97%

Fuente: los autores.

4.11.2 Razones financieras con financiación. Ahora en el evento que sea con financiación el indicador de capital de trabajo es menor (\$16.744.983\$, \$11.343.809 y \$18.765.217), la prueba acida y la razón corriente disminuyo registrando (2,70, 2,73 y 3,58) y el nivel de endeudamiento es más alto (33,42%, 30,56% y 24,26%) debido a la obligación financiera que se asumió ver tabla 6,

Tabla 16. Razones financieras con financiación de Coogranada

RAZONES FINANCIERAS PARA ESTADOS FINANCIEROS CON FINANCIACIÓN




INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Activo Corriente - Pasivo Corriente	16.744.983	11.343.809	18.765.217
Razon Corriente	2,70	2,73	3,58
Prueba Acida	2,70	2,73	3,58
Endeudamiento	33,42%	30,56%	24,26%
Rendimientos sobre activos	80,51%	148,30%	126,03%
Rendimientos sobre patrimonio	257,73%	363,54%	397,49%
Margen Bruto	51,22%	51,22%	51,22%
Margen Operacional	34,02%	43,03%	43,44%
Margen Neto	27,10%	35,20%	35,66%

Fuente: los autores.

4.12 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

En el caso que la entidad de ahorro y crédito Coogranada disminuya su margen de ganancia en sus productos en un 9% en el área comercial de microcréditos el resultado es. Ver tabla 17:

Sin financiación. Los valores originales eran una VPN de \$9.609.127, una TIR del 43,62% y un B/C (VECES) de 1,66, pero con la disminución del 9% el Valor presente neto fue de (-\$3.843.975), una tasa interna de retorno del (-0,35%) y un costo beneficio de solo 0, 74.

Con financiación. Los resultados son peores donde la VPN es de (-\$3.384.402), una tasa interna TIR (-1,09%) y un B/C (VECES) de solo setenta y un centavos (0, 71).

Tabla 17. Análisis de sensibilidad de Coogranada

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD



	Disminución margen bruto EN 9%			
	Flujo de caja SF		Flujo de Caja CF	
	Valores Originales	Valores modificados	Valores Originales	Valores modificados
VPN	9.609.127	(3.843.975)	10.068.700	(3.384.402)
TIR (%)	43,62%	-0,35%	51,36%	(1,09%)
B\C (VECES)	1,66	0,74	1,87	0,71

Fuente: los autores.

En conclusión, se recomienda disminuir el margen hasta un 8%, de esta manera la entidad “Coogranada” contará con los medios financieros necesarios para responder ante sus diferentes obligaciones tanto con proveedores como financieras.

5 CONCLUSIONES

Las conclusiones correspondientes a la Propuesta de mejoramiento para el área comercial de microcréditos de la Cooperativa San Pio X Coogranada son las siguientes:

- 1) El grupo de investigación al contar con el aval para realizar el proyecto de investigación en la entidad de ahorro y crédito se identificó que actualmente en el área comercial de microcréditos de Coogranada se ha identificado una problemática específicamente en el procedimiento de “*promoción y asesoría*” por parte de algunos asesores, debido que estos funcionarios en algunas ocasiones omiten actividades y tareas del procedimiento, con el propósito que el usuario manifieste estar interesado en tramitar y radicar el crédito para su desembolso, violando los lineamientos y políticas de la entidad. Por esta razón se elaboraron los objetivos para dar solución al problema mediante la propuesta de mejoramiento.
- 2) El resultado del diagnóstico a nivel general en la cooperativa arrojó que es una entidad perteneciente al sector terciario de la economía, debido que ofrece a sus asociados productos como de (*ahorro, seguros, agencia de turismo, microcréditos y créditos*), en cuanto a los análisis interno y externo fueron indispensables para elaborar la matriz DOFA ver cuadro 12, que dio origen a las estrategias DO, FO, DA y FA las cuales son:
 - Estrategias FO: Fortalecer la imagen corporativa de Coogranada para hacer presencia en nuevas ciudades, Incorporar nuevas herramientas de telecomunicaciones para fidelizar las relaciones con los proveedores y Ofrecer a los clientes corporativos un portafolio de servicios con los lineamientos actuales sobre el suministro de personal.

- Estrategias DO: Fortalecer la gestión administrativa mediante el trabajo remoto o teletrabajo para los cargos gerenciales, directivos y operativos en la cooperativa, Suministrar la dotación apropiada según el cargo en todas las sedes de la Cooperativa Coogranada y Establecer los índices de desempeño y sistema de control operacional eficiente.
- Estrategias FA: Establecer una fuerza de conocimiento de las propiedades de los productos y servicios ofrecidos con precios asequibles sin que la capacidad económica de los clientes se vea afectados por la inflación y Estipular una política de seguridad con el propósito de proteger la imagen corporativa teniendo en cuenta los índices de delincuencia en la ciudad
- Estrategias DA: Establecer nuevas estrategias y políticas sobre el sistema de gestión documental para evitar vulnerabilidades de la información financiera de los asociados y Diseñar planes estratégicos para mejorar los minimizar los gastos de contratación de personal.

De esta manera se evidencia que a pesar de los 15 años de trayectoria que tiene la cooperativa en el mercado tiene puntos fuertes como también hay otros débiles o amenazantes, por esta razón Coogranada debe estar en un mejoramiento continuo constante sin descuidar otras áreas operacionales.

3) Se diseño una propuesta de mejoramiento para el área comercial de microcréditos sobre 3 fases (*Fase 1: Diagnóstico, Fase 2: Restructuración y Fase 3: Seguimiento y evaluación*) la fase 1 esta dividida en auditoría interna y matriz de gestión comercial, la fase 2 efectuó una matriz de indicadores de estrategias y resultados y para la fase 3 se establecieron las herramientas de evaluación por parte del asociado, del jefe directo y del asesor, está propuesta estructurada para ejecutarse en un periodo de 8 meses, contribuyendo en el fortalecimiento de los conocimientos de los asesores que pertenecen al área como en el pensamiento estratégico y operacional que se le debe dar a este departamento.

4) Para terminar, el costo de la propuesta de mejoramiento para el área comercial de microcréditos de la Cooperativa San Pio X "Coogranada" es de \$6'750.000 M/cte ver tabla 1, el cual la entidad de ahorro y crédito debe asumirlo y la Fase 1: Diagnóstico tiene un costo de \$4'950.000 M/cte, Fase 2. Restauración por \$600.000 M/cte y la Fase 3 Seguimiento y evaluación por \$1.200.000 M/cte, también se sugiere realizar una inversión para el área ver tabla 2, para el cambio de escritorios, sillas, computadores y demás insumos por valor de \$14.511.000 M/cte. De esta manera en el flujo de caja sin financiación ver tabla 13 tanto el costo de la propuesta tabla 1 como la inversión en pesos tabla 2 se recuperan en el año 2 donde el valor presente neto VPN es de \$9'609.127 M/cte, la tasa interna de retorno es del 43,62% y el beneficio costo B/C es de 1,66, asimismo, se hizo el ejercicio del flujo de caja con financiación ver tabla 14 donde este escenario es mejor debido que la VPN \$10.068.700 M/cte, una TIR del 51,36% y un B\C de 1,87, igualmente se recupera el costo de la propuesta de mejoramiento y la inversión en pesos en el año 2. Por eso es importante destacar que su margen no debe disminuirse al 9% como se evidencia en el análisis de sensibilidad ver tabla 17.

6 RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que deja el grupo de investigación ante el desarrollo de proyecto son:

Este estudio se desarrolló gracias al aval de la entidad de ahorro y crédito Coogranada con el propósito de ser un recurso académico en el cual cualquier estudiante de Unicatolica puede tenerlo en cuenta como apoyo en futuras investigaciones o estudios, por esta razón se recomienda a la universidad que sea de fácil acceso y que este no sea restringido.

Como futuros profesionales Administradores de Empresas le sugerimos recomendamos a la cooperativa en presentar esta propuesta de mejoramiento en su próxima asamblea de socios, con el propósito de implementar y la problemática identificada aterrizándola a un contexto real.

Y finalmente, ser los profesionales íntegros en implementar cada una de las fases de la propuesta de mejoramiento según lo mencionado en cronograma de actividades ver cuadro 31, de manera real en el área comercial de microcréditos de Coogranada, contribuyendo al mejoramiento continuo de la organización, al crecimiento profesional y trayectoria laboral de los profesionales en administración de empresas.

7 REFERENCIAS

- Aguilar, J. G. (2008). *Cómo hacer un plan estratégico de recursos humanos*. Editorial Netbiblo.
- Alfonso, R. E. (2005). *Modelo de la contingencia y eficiencia organizacional. Una evaluación del impacto de programas de empleo*. Editorial Universidad de Almería, Almería, España.
- AlmacenCoogranada. (2021). *Almacén Coogranada*. Recuperado a partir de <https://almacencoogranada.com/>
- Amaya, J. A. (2005). *Gerencia: Planeación & Estrategia*. Editorial Universidad Santo Tomas de Aquino.
- Amorós, E., Díaz, D., y León, C. (2000). *Toma de decisiones para negocios: casos prácticos*. Editorial Juan Carlos Martínez Coll.
- Belio, J. (2007). *Claves para gestionar precio, producto y marca: cómo afrontar una guerra de precios*. Editorial Especial Directivos.
- Bermúdez, L. T., y Rodríguez, L. F. (2013). *Investigación en la gestión empresarial*. ECOE Ediciones.
- Bernal, T. (2006). *Metodología de la investigación*. Editorial Pearson.
- Blank B, L. (2002). *La administración de organizaciones: un enfoque estratégico*. Editorial Universidad del Valle.
- Bodie, Z., y Merton, R. C. (2003). *Finanzas*. Editorial Pearson Educación.
- Boubeta, A. I. B. (2007). *Fidelización del cliente*. Editorial Ideas propias Editorial S.L.

- Brown, A. (1992). *Gestión de la atención al cliente*. Editorial Ediciones Díaz de Santos.
- Caldas, M. E., Carrión, R., y Heras, A. J. (2009). *Empresa e iniciativa emprendedora* (Edición 2014). Editorial Editex.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2016). *Descripción de actividades económicas Código CIIU*. Recuperado a partir de <http://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>
- Castro, J. L. E. (2005). *Análisis de problemas y toma de decisiones*. Editorial Pearson Educación.
- Catalano, G. (2012). El modelo Canvas como guía para emprender. Recuperado a partir de <https://gabrielcatalano.com/2012/04/12/el-modelo-canvas-como-guia-para-emprender/>
- Center, M. P. (1994). *El plan de negocios*. Ediciones Díaz de Santos.
- Chiavenato, I. (2001). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Clegg, B. (2000). *Motivación al instante*. Ediciones Granica S.A.
- Coogranada. (2021). *Cooperativa San Pio X Coogranada*. Recuperado a partir de <https://www.coogranada.coop/>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Editorial Pearson Educación.
- Denton, D. K. (1991). *Calidad en el servicio a los clientes*. Ediciones Díaz de Santos.
- Díaz, L. (2005). *Análisis Y Planeamiento*. Editorial EUNED.

- Faria, F. (1983). *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. Editorial Limusa
- Hargadon, B. J., y Cárdenas, A. M. (1985). *Contabilidad de costos*. Grupo Editorial Norma.
- Hurtado, D. (2008). *Principio de administración*. Editorial ITM.
- Koenes, A. (1996). *Gestión y motivación del personal*. Ediciones Díaz de Santos.
- Kramis, J. (1994). *Sistemas y procedimientos administrativos: metodología para su aplicación en instituciones privadas y públicas*. Editorial Universidad Iberoamericana.
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. Editorial Pearson Educación.
- Manville, B. (2004). *Harvard Business Review: la motivación de personas*. Editorial Grupo Planeta (GBS).
- Murcia, M., y Muriel, L. (2011). *Kaizen, una estrategia para el mejoramiento continuo*. Editorial Universidad Tecnológica de Pereira.
- Nagy, P. (2008). *La nueva visión*. Ediciones Infinito
- Pérez, C. (2020). *Un sector que mueve la economía*. Recuperado a partir de <https://www.elcolombiano.com/tendencias/un-sector-que-mueve-la-economia-EI13933601>
- Porter, M. E. (2009). *Ser Competitivo*. Editorial Deusto.
- Ramírez, L. (2015). *Estrategias de calidad en la gestión de procesos administrativos: Modelo EFQM*. Editorial EAE.
- Robbins, S. P., y Cenzo, D. A. D. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. Editorial Pearson Educación.

- Rodríguez, G. H. (1977). *Procesos administrativos disciplinarios*. Ediciones de Cultura Latinoamericana.
- Rojas, F. A. (2000). *Cómo se hace un plan estratégico: modelo de desarrollo en una empresa*. ESIC Editorial.
- Salazar y Suarez, (1969). *Administración de empresas constructoras*. Editorial Limusa
- Salazar, C. S., y Suarez, C. (1969). *Costo y tiempo en edificación*. Editorial Limusa.
- Sallenave, G. (2004). *Gerencia y planeación estratégica*. Editorial Norma
- Serna, H. (2010). *Análisis Externo. El POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio)*. Recuperado de <http://gerest.es.tl/ANALISISPOAM.htm>
- Varela, R. (2001). *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas*. Editorial Pearson Educación.
- Veiga, J. F. P.-C. (2013). *Control de gestión empresarial*. ESIC Editorial.
- Velasco, J. A. (2010). *Gestión por procesos*. ESIC Editorial.
- Vélez, I. (2003). *Decisiones empresariales bajo riesgo e incertidumbre*. Editorial Norma.
- Vértice, E. (2008). *La calidad en el servicio al cliente*. Editorial Vértice.
- Victoria, J. V. (2008). *Análisis estratégico de la empresa*. Editorial Paraninfo
- Zabala, G. (2020). *Cooperativas, base de la asociatividad económica*. Recuperado a partir de <https://www.elcolombiano.com/tendencias/cooperativas-base-de-la-asociatividad-economica-DI13933909>
- Zapata, A. (2016). *Ciclo de la calidad PHVA*. Universidad Nacional de Colombia.

ANEXOS

Anexo 1. Manual de funciones y perfil ocupacional del asesor microfinanzas M-27-GTH



DESCRIPCIÓN DE CARGO Y PERFIL OCUPACIONAL

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Asesor Micro finanzas Urbano y Rural
Unidad o área:	Financiera
Cargo del jefe inmediato:	Jefe de Micro finanzas
2. MISIÓN DEL CARGO	
Potencializar el mercado microempresarial urbano y rural a través de una óptima asesoría y análisis de la viabilidad socioeconómica, dentro de los lineamientos establecidos por la cooperativa, para el cumplimiento de las metas comerciales de microcrédito y micro ahorro establecidas y el seguimiento permanente de la cartera para una óptima sanidad de la misma.	
3. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
Responsabilidad 1: Gestión Comercial.	
Ejecutar el proceso de microcrédito, desde las labores de promoción o mercadeo, levantamiento de información mediante la aplicación de la metodología micro financiera, radicación de créditos, hasta el cobro o recuperación total de los recursos prestados.	
Actividades más importantes:	
1	Cumplir con las metas e indicadores asignados en colocación de microcréditos, recuperación de cartera y mantenimiento de la misma.
2	Realizar agenda de visitas diarias con los clientes prospecto garantizando una adecuada y prioritaria atención, igualmente programar las actividades de cobranza y seguimiento.
3	Realizar la promoción y prospección de portafolio de microcrédito en zonas designadas, identificando asociados potenciales que cumplan el perfil para la colocación de microcréditos.
4	Brindar una asesoría de calidad, teniendo en cuenta las políticas vigentes y la metodología microcrediticia.
5	Promover en la comunidad rural los servicios financieros prestados por la Cooperativa.
8	Asesorar y promocionar la captación de recursos en los clientes de microcrédito a través del microahorro y otros productos como ahorro contractuales y aportes.
14	Ejecutar las demás responsabilidades asignadas por su superior inmediato que guarden relación con la naturaleza del cargo
Indicadores	



COOPERATIVA SAN PIO X
COOGRANADA
Crecemos para servir!

1	Monto créditos desembolsados en el mes / monto créditos presupuestados mes
2	# Créditos desembolsados en el mes / # de créditos presupuestados mes
3	Valor Cartera en mora por asesor al corte de mes / total cartera asesor al corte de mes
4	# Asociados Nuevos mes / # asociados nuevos presupuestados mes
Responsabilidad 3: Gestión Operativa	
Actividades más importantes	
1	Recaudar dineros de asociados o terceros para el pago de cartera, planes de ahorro y afiliaciones.
	Realizar el proceso de entrega del dinero a la oficina asignada, acompañado con los formatos diligenciados correctamente establecidos para tal fin.
	Recepcionar y tramitar los documentos de microcrédito requeridos de acuerdo a políticas vigentes para radicación de solicitudes.
2	Analizar la viabilidad socioeconómica de las operaciones de microcrédito según metodología vigente y presentarlas para la aprobación
3	Responder por la calidad, autenticidad y la confidencialidad de la información básica del cliente o asociado, requisitos y diligenciamiento de documentos solicitados por la Cooperativa
4	Diligenciar de forma clara y completa los formatos de levantamiento de información para las solicitudes de productos.
5	Formar Grupos de Ahorro y Crédito en comunidades interesadas y capacitar a la comunidad rural en el modelo de semilla cooperativa.
6	Cumplir cabalmente con los procedimientos e informes definidos en el proceso microcrediticio y de Semilla Cooperativa
7	Emplear y manejar adecuadamente las herramientas tecnológicas suministradas por la Cooperativa para la labor crediticia y de cobranza.
8	Presentar periódicamente los informes de la gestión comercial a su jefe inmediato o cuando éste los solicite.
Indicadores	
1	# Créditos entregados / # de créditos proyectados.
2	% de reprocesos del área operativa.
Responsabilidad 4: Seguridad y Salud en el Trabajo y medio ambiente	
Participar activamente y atender las disposiciones legales y organizacionales correspondientes a los programas de Seguridad y Salud en el Trabajo, seguridad y medio ambiente.	
Actividades más importantes	
1	Conocer las políticas de seguridad y salud en el trabajo y cumplir con las normas asignadas en el Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial de la cooperativa y atender las indicaciones verbales y escritas al respecto.



COOPERATIVA SAN PIO X
COOGRANADA
Crecemos para servir!

2	Clasificar adecuadamente los residuos que se generan en su trabajo.
3	Informar a su jefe inmediato o al Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo, acerca de las condiciones inseguras, accidentes que ocurren en los lugares de trabajo; y cumplir con las normas de seguridad establecidas.
4	Participar activamente en las actividades y capacitaciones en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo y Medio Ambiente a los que sea convocado.
5	Procurar el cuidado integral de su salud.
6	Suministrar información clara, completa y veraz sobre su estado de salud.
7	Participar en la prevención de riesgos laborales mediante las actividades que se realicen en la empresa.
8	Informar las condiciones de riesgo detectadas al jefe inmediato.
9	Reportar inmediatamente todo accidente de trabajo o incidente.
Indicadores	
1	Porcentaje de participación en actividades de Seguridad y Salud en el Trabajo, seguridad y medio ambiente.
2	Resultados evaluación de riesgo psicosocial.

Responsabilidad 5: SARLAFT	
1	Cumplir las políticas, procedimientos y demás directrices que se emitan en materia de prevención y control de lavado de activos y financiación del terrorismo.
2	Participar en los programas de capacitación, inducción y entrenamiento que diseñe la Cooperativa
3	Informar al oficial de cumplimiento oportunamente los eventos donde se evidencie posibles inusualidades.
Indicadores	
1	% de reproceso reportados por el área correspondiente

4.DIMENSIONES DEL CARGO	
No de personas que le reportan directamente	0
No de personas que le reportan indirectamente	0



COOPERATIVA SAN PÍO X
COOGRANADA
Crecemos para servir!

Económicas (presupuesto, ventas, activos etc.)	
Información por la cual es responsable	Información sensible de asociados y clientes potenciales. Base de datos de asociados.
5. TOMA DE DECISIONES Decisiones que toma por sí mismo y son responsabilidad de quien ocupa el cargo	
N/A	
6. OTROS ROLES DENTRO DEL EJERCICIO DEL CARGO	
N/A	

7. INTERRELACIONES		
Internas		
¿Con quién?	Propósito ¿Para qué?	Frecuencia
a) Mesa de ayuda	a) Solucionar inconvenientes con el sistema, los equipos, los aplicativos y los dispositivos móviles asignados al área.	a) por evento
b) Area de creditos	b) Inquietudes metodologicas, seguimiento a las respuestas a solicitudes de credito. Para ampliar informacion sobre solicitudes micro Corrección de información en los creditos y completar datos. Acceso y claves a centrales de riesgo.	b) Por evento Diario Evento
c) Directores de Oficina asignada	c). Informacion sobre apoyo comercial a la oficina.	c). Semanal. Evento.
Externas		
¿Con quién?	Propósito ¿Para qué?	Frecuencia



COOPERATIVA SAN PIO X
COOGRANADA
Creemos para servir!

a) DGRV	a) Capacitaciones y orientacion en metodologia y manejo de herramienta microscore	a) Por evento
---------	---	---------------

8. PROBLEMAS - AYUDAS	
Problemas asociados a las responsabilidades	Ayudas para solucionarlos
a) No funcionamiento de la herramienta	a) Apoyo area mesa de ayuda. Jefe de microfinanzas y jefe de credito.
b) Dudas metodologicas para asesoria y analisis microcredito.	b) Manual metodologico publicado en workmanager.

PERFIL DEL CARGO

1. REQUISITOS MÍNIMOS EXIGIDOS PARA EL CARGO						
Formación académica						
Señale la formación académica de orden formal requerida para el cargo						
Bachiller	Técnico	Tecnólogo	Profesional	Especialista	Otro (Cuál?)	
	X	X				
Título o formación		Áreas administrativas, financieras, agropecuaria comerciales y de servicios				
Conocimientos específicos para el cargo			Grados			
			(Señale con una X el nivel de conocimiento requerido siendo A el grado más alto y D el más bajo)			
			A	B	C	D
Técnica de Ventas y metodología micro			x			
Conocimientos básicos en contabilidad.			x			



COOPERATIVA SAN Pío X
COOGRANADA
Crecemos para servir!

Manejo medio de herramientas ofimáticas			x				
Dominio de lenguas extranjeras							
Idioma	Porcentaje del Dominio			Condición			
	Oral	Escrito	Lectura				
	0	0	0	Indispensable	N/A		
				Deseable	N/A		
Experiencia específica requerida			Rol		Áreas		
Entre 0 y 1 años			X	Operativo - técnico			
Entre 1 y 3 años				Administrativo o Liderazgo			
Entre 3 y 5 años				Ejecutivo / Dirección			
Más de 5 años				Gerencial			
2. COMPETENCIAS							
Es el conjunto de comportamientos, habilidades, aptitudes, destrezas y actitudes que favorecen el correcto desempeño del trabajo y de la Organización.							
Nombre de la competencia				GRADOS			
				<i>(Señale con una X el nivel de la competencia requerida siendo A el grado más alto y D el más bajo).</i>			
				A	B	C	D
Corporativas							
1	Compromiso y sentido de pertenencia				X		
2	Responsabilidad y actitud de mejoramiento continuo				X		
3	Comunicación efectiva (oral y escrita)				X		
4	Orientación de servicio, solidaridad y respeto por el cliente interno y externo (asociados)				X		
5	Trabajo en equipo				X		
Específicas del cargo							
1	Orientación al logro			X			



COOPERATIVA SAN PÍO X
COOGRANADA
Crecemos para servir!

2	Habilidad de negociación	X		
3	Planificación y organización	x		
4	Tolerancia a la frustración.	X		
5	Sentido de la urgencia	x		
Otras características necesarias para quien desempeñe el cargo				
<i>Indique otras características no incluidas como competencias y que son requeridas para el desempeño del cargo (haga una pequeña descripción de la misma).</i>				
Gusto por el trabajo de campo, tener habilidades de percepción y análisis, facilidad en el relacionamiento con las personas.				
3. CONDICIONES AMBIENTALES, REQUERIMIENTOS FÍSICOS Y MENTALES PARA EL CARGO				
<i>Determine las condiciones ambientales y los requerimientos físicos y mentales en las cuales regularmente debe ejecutar el trabajo, señalando los factores y el intervalo de la jornada laboral a que está sometido.</i>				
Condiciones ambientales		Porcentaje de exposición durante la jornada laboral		
		0 - 25%	26 - 50%	51 -100%
Iluminación			X	
Calor			X	
Frio			X	
Humedad			X	
Ruido			X	
Polvo			X	
Ventilación				
Otros. Cuáles? Desplazamiento – Riesgo público.				X
Carga física				
Posición Sedente			X	
Motricidad Gruesa		X		
Motricidad Fina		X		
Destreza Manual		X		
Levantamiento y Manejo de Cargas		X		
Carga mental				
Análisis de información				X
Producir información oral/escrita				X
Emitir respuestas rápidas				X
Atención y concentración				X
Repetitividad y monotonía				X

Fuente: Suministrado por la directora de la sede de Yumbo Coogranada.