

**MODELO DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
COOPERATIVA MULTIACTIVA UNIVERSITARIA
COMUNA SEDE PASTO
2009**

**ELSY DEYANIRA BRAVO LEITON
LUZ DARY GARCIA GUZMAN**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO
2009**

**MODELO DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA
COOPERATIVA MULTIACTIVA UNIVERSITARIA
COMUNA SEDE PASTO
2009**

**ELSY DEYANIRA BRAVO LEITON
LUZ DARY GARCIA GUZMAN**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Finanzas**

**Asesor:
Esp. Luís Alberto Arcos**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO
2009**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son responsabilidad del autor”

Artículo 1 del acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Presidente de tesis

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Octubre de 2009

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos especialmente al Dr. Luis Alberto Arcos, por su orientación, colaboración y dedicación en el desarrollo de cada proceso del trabajo de grado. A todos y cada uno de los docentes de la Especialización en Finanzas Novena Promoción año 2009 de La Universidad de Nariño. A nuestros jurados de tesis: Dr. Arturo Fidel Díaz y Dr. Hugo de la Portilla, de quienes esperamos su valiosa colaboración y la Señora Deyanira por su gran colaboración.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi Dios por darme la oportunidad de cumplir mis metas propuestas, a mi hijo Luis Miguel por su comprensión y entendimiento al sacrificar su compañía. A mi novio motivo de mis proyecciones, por entender mi ausencia durante largos meses, donde el único propósito era ser mejor profesional para un día unir nuestras vidas. A mi madre y a mi padre a quienes amo profundamente.

Luz Dary García Guzmán

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de grado a mis mellizas Sara y Sofía, milagro de Dios a quienes amo y les entrego cada uno de mis triunfos. A mi esposo Jorge Luis, quien a demás de brindarme todo su apoyo y amor, es la fuente inspiradora de cada día querer ser una mejor profesional. A mi padre, mi madre y mis hermanos quienes son fuente de amor, y para quienes deseo siempre reciban de mí lo mejor. A Dios por permitir que todos los seres que amo compartan este triunfo conmigo.

Elsy Deyanira Bravo Leiton

RESUMEN

El presente trabajo de grado hace referencia a la elaboración de un Modelo de Mejoramiento Administrativo y Financiero en la Cooperativa Multiactiva Universitaria Nacional COMUNA, Sede Pasto, en el período comprendido entre el año 2009. Este Modelo está integrado por tres proyectos a saber: Apertura de nueva sede, Mejoramiento en manejo de cartera, Integración interinstitucional entre COMUNA y las diferentes instituciones educativas de la Ciudad de Pasto. Con el desarrollo de estos proyectos se pretende alcanzar los siguientes objetivos: Consolidar la imagen de COMUNA como una entidad diferente a la Universidad Cooperativa de Colombia, ante las demás instituciones educativas. Tener un mayor control del comportamiento de la cartera que incurra en mora con el fin de mejorar los resultados en la seccional Pasto. Ampliar la capacidad de atención al público, lograr la fidelización del asociado con COMUNA. Obtener una mayor participación de COMUNA en el mercado objetivo.

Para la elaboración de dicho modelo, se hizo necesario realizar primero un diagnóstico administrativo y financiero de COMUNA a nivel Nacional y local. Con la información obtenida durante el desarrollo de esta investigación, se logró desarrollar algunas estrategias las cuales se agruparon y clasificaron en los proyectos ya descritos.

El Modelo de Mejoramiento Administrativo y Financiero se ejecutó de manera parcial en COMUNA, Sede de Pasto, lo que permitió hacer una evaluación de los resultados obtenidos entre abril y agosto del año 2009, fecha en la cual se implementaron algunas estrategias de los proyectos en mención, y con lo cual se pudo verificar la viabilidad y bondad de los mismos, y su acertada implementación.

ABSTRACT

The present grade work makes reference to the elaboration of a Model of Administrative and Financial Improvement in the Cooperative Multiactiva University student National COMMUNE, Headquarters Grass, in the period understood among the year 2009. This Model is integrated that is by three projects: Opening of new headquarters, Improvement in wallet handling, Integration interinstitucional between COMMUNE and the different educational institutions of the City of Grass. With the development of these projects it is sought to reach the following objectives: To consolidate the image of COMMUNE like an entity different to the Cooperative University of Colombia, before the other educational institutions. To have a bigger control of the behavior of the wallet that incurs in Moorish with the purpose of improving the results in the sectional Grass. To enlarge the capacity of attention to the public, to achieve the fidelización of the associated with COMMUNE. To obtain a bigger participation of COMMUNE in the objective market.

For this model's elaboration, it became necessary to carry out first an I diagnose administrative and financial of COMMUNE at National and local level. With the information obtained during the development of this investigation, you achievement to develop some strategies which grouped and they already classified in the projects described.

The Pattern of Administrative and Financial Improvement you executes in a partial way in COMMUNE, Headquarters of Grass, what allowed to make an evaluation of the results obtained between April and August of the year 2009, dates in which some strategies of the projects were implemented in mention, and with that which you could verify the viability and kindness of the same ones, and their guessed right implementation.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	24
1. MARCO REFERENCIAL.....	25
1.1 EL PROBLEMA A ESTUDIAR	25
1.1.1 Planteamiento del problema	25
1.1.2 Justificación del proyecto	26
1.1.3 Título del proyecto:	26
1.2 OBJETIVOS.....	26
1.2.1 Objetivo general.....	26
1.2.2 Objetivos específicos:	26
1.3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	26
1.4 MARCO TEÓRICO	27
1.4.1 Antecedentes del Cooperativismo	27
1.4.2 El Cooperativismo en Colombia.....	28
1.4.3 Cooperativa Multiactiva Universitaria COMUNA	29
1.4.4 Generalidades de la Actividad Financiera.....	30
1.4.5 Planeación financiera.....	31
1.5 MARCO CONTEXTUAL	33
1.5.1 Macro Contexto.....	33
1.5.2 Micro Contexto	33
1.5.3 Generalidades del Departamento de Nariño.....	33
1.5.4 Generalidades del Municipio de Pasto:.....	34
1.5.4.1 Datos geográficos	34
1.5.4.2 Datos Económicos	34
1.5.4.3 Datos Políticos	35
1.6 MARCO LEGAL	35
1.6.1 Definición:	35

1.6.2 Características:	36
1.6.3 Prohibiciones	36
1.6.4 Características de una Empresa Cooperativa:.....	36
1.6.5 Creación de una Cooperativa:	37
2. DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE COMUNA	41
2.1 DIRECCIONAMIENTO ACTUAL DE LA EMPRESA:.....	41
2.1.1 Misión.....	41
2.1.2 Visión	41
2.1.3 Principios	41
2.1.4 Objetivos corporativos:.....	42
2.2 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	43
2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	43
2.3.1 Asamblea	43
2.3.2 Consejo de Administración	43
2.3.3 Junta de Vigilancia.....	43
2.3.4 Revisoría Fiscal	44
2.4 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA ACTUAL	44
2.5 ORGANIGRAMA COMUNA NACIONAL	48
2.6 EQUIPOS TECNOLÓGICOS	48
2.6.1 Redes.....	48
2.6.2 Funcionalidad de la VPN:.....	49
2.6.3 Funcionalidad del sistema OPA.....	50
2.6.4 Conclusión del menú procesos afines.	51
2.6.5 Conclusión del menú de asociados	51
2.6.6 Conclusión de informes.....	51
2.6.7 Conclusión del Call Center.....	51
2.6.8 Conclusión modulo de créditos	51
3. DIAGNÓSTICO FINANCIERO COMUNA A NIVEL NACIONAL.....	52
3.1 ANÁLISIS DEL BALANCE 2005-2006	54
3.1.1 Activo	54

3.1.2 Pasivo	55
3.1.3 Patrimonio.....	55
3.2 ANÁLISIS DEL ESTADO DE RESULTADOS 2005 - 2006.....	57
3.3 ANÁLISIS DEL BALANCE 2006-2007	60
3.3.1 Activo.	60
3.3.2 Pasivo.	61
3.3.3 Patrimonio.....	61
3.4 ANÁLISIS DEL ESTADO DE RESULTADOS 2006 - 2007.....	63
3.5 ANÁLISIS BALANCE GENERAL 2007- 2008.....	66
3.5.1 Activo	66
3.5.2 Pasivo	67
3.5.3 Patrimonio.....	67
3.6 ANÁLISIS DEL ESTADO DE RESULTADOS 2007 - 2008.....	69
4. INDICADORES FINANCIEROS.....	77
4.1 INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD.....	78
4.2 INDICADORES DE EFICIENCIA OPERATIVA.....	81
4.3 INDICADORES DE RENTABILIDAD	83
4.3.1 Rentabilidad Operativa de los Activos (ROA).	83
4.3.2 Rentabilidad Operativa Neta de los Activos (RONA).	84
4.3.3 Rentabilidad Operativa del Patrimonio (ROE).....	84
4.4 OTROS INDICADORES FINANCIEROS	84
4.4.1 Razón corriente.....	85
4.4.2 Índice de solidez	85
4.4.3. Nivel de endeudamiento: Pasivo Total / Activo Total	85
4.4.4 Índice de Propiedad: Patrimonio Total / Total Activos.....	85
5. ANÁLISIS DE ÁRBOL DE RENTABILIDAD.....	87
6. EVA.....	88
6.1 COMPORTAMIENTO DEL EVA AÑO 2005 AL 2008	88
6.1.1 Estructura Teórica.....	88
6.1.2 Generación de Valor y EVA	88

6.1.3 Comportamiento de la UODI.....	94
6.1.4 Comportamiento del Wacc.....	95
6.1.5 Comportamiento del Eva.....	96
7. DIAGNÓSTICO FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO COMUNA SECCIONAL PASTO.....	97
8. SITUACIÓN ACTUAL SECCIONAL PASTO.....	114
8.1 UBICACIÓN.....	115
8.2 DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO FÍSICO.....	117
8.3 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA COMUNA SECCIONAL PASTO.....	118
8.4 DISPOSICIÓN TECNOLÓGICA Y LOGÍSTICA.....	119
8.5 PRODUCTOS.....	119
8.5.1 Crédito estudiantil.....	120
8.5.2 Crédito de libre Inversión.....	120
8.5.3 Crédito especial para personal docente.....	121
8.5.4 Otras líneas de crédito.....	121
8.5.5 Comportamiento de la colocación con el porcentaje de participación por institución educativa.....	121
9. DIAGNÓSTICO INTERNO DE COMUNA SEDE PASTO.....	126
9.1 ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL MERCADO OBJETIVO.....	126
9.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA DE COMUNA.....	126
9.2.1 Identificación y análisis de la competencia directa de COMUNA Sede Pasto.....	134
9.3 ELABORACIÓN DE MATRICES.....	136
9.4 MATRIZ DEL DIAGNÓSTICO DE PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA P.C.I.....	138
9.5 MATRIZ MEFI.....	139
9.5.1 Análisis de las variables de la matriz MEFI:.....	139
9.6 MATRIZ MEFE.....	142
9.6.1 Análisis de las variables de la matriz MEFE:.....	143
9.7 CINCO FUERZAS COMPETITIVAS (MICHAEL PORTER).....	144

9.8 ANÁLISIS DE LA MATRIZ DOFA	148
10. DISEÑO Y ESTRUCTURACIÓN DE LA ESTRATEGIA	149
10.1 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA	149
10.1.1 Elaboración del Modelo de Mejoramiento Administrativo Financiero y Administrativo COMUNA.sede Pasto.....	149
10.1.2 Objetivo General	149
10.1.3 Objetivos específicos:	149
10.2 PROYECTOS A EJECUTAR	150
10.3 DESARROLLO DE LOS PROYECTOS PROPUESTOS	150
10.4 PROYECTO 1: “APERTURA DE NUEVA SEDE SATÉLITE DE COMUNA EN LA CIUDAD DE PASTO”.....	150
10.4.1 Justificación apertura de nueva sede.....	150
10.4.2 Situación actual de la Cooperativa.....	150
10.4.3 Actividades por realizar:.....	151
10.4.4 Objetivo:.....	151
10.4.5 Situación deseada:	152
10.4.6 Logros obtenidos Proyecto 1.	152
10.5 PROYECTO 2 “MODELO DE MEJORAMIENTO EN MANEJO DE CARTERA”.....	157
10.5.1 Justificación	157
10.5.2 Situación actual en manejo de cartera:.....	158
10.5.3 Actividades a realizar:	159
10.5.4 Objetivos:	159
10.5.5 Situación deseada	160
10.5.6 Logros obtenidos en proyecto N. 2:	160
10.5.7 Segunda etapa “Actividades pendientes por realizar”	167
10.6 PROYECTO 3 “INTEGRACIÓN INTERINSTITUCIONAL COMUNA – INSTITUCIONES EDUCATIVAS”	167
10.6.1 Justificación	167
10.6.2 Situación actual con las instituciones educativas:.....	168

10.6.3 Actividades a realizar para integrar a Comuna con las instituciones educativas:.....	168
10.6.4 Logros obtenidos Proyecto N. 3.....	169
11. CONCLUSIONES	171
12. RECOMENDACIONES.....	173
13. LOGROS.....	175
BILBLIOGRAFÍA	179
NETGRAFÍA	181
ANEXOS.....	182

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama Comuna Nacional	48
Figura 2. Sistema de la Cooperativa.....	50
Figura 3. Instalaciones oficina COMUNA, al interior de la Universidad Cooperativa de Colombia.....	115
Figura 4. Parte externa de las instalaciones de COMUNA, al interior de la universidad Cooperativa de Colombia	115
Figura 5. Instalaciones de la nueva sede de COMUNA, ubicada al lado de la Universidad Mariana	116
Figura 6. Parte externa de la Nueva sede de COMUNA.....	116
Figura 7. Oficina de la directora seccional nueva sede de COMUNA.....	117
Figura 8. Espacio para atender publico nueva sede de COMUNA	117
Figura 9. Espacio para archivo oficina de Comuna ubicada en el interior de la Universidad Cooperativa.....	118

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Distribución de redes COMUNA Nacional	49
Gráfico 2. Evolución de la Colocación de Créditos COMUNA NACIONAL 2000-2008	52
Gráfico 3. Comportamiento de los activos nacionales diciembre 2005-2008.....	71
Gráfico 4. Comportamiento de los pasivos totales nacionales de diciembre del 2005 al 2008	72
Gráfico 5. Comportamiento del patrimonio nacional diciembre 2005 al 2008	72
Gráfico 6. Comportamiento de los aportes nacionales de diciembre del 2004-2008.	73
Gráfico 7. Comportamiento de los ingresos nacionales diciembre del 2004-2008.	73
Gráfico 8. Comportamiento de los egresos nacionales diciembre del 2004-2008.	74
Gráfico 9. Comportamiento de los excedentes nacionales diciembre del 2004-2008.	74
Gráfico 10. Evolución de Créditos otorgados nacionales diciembre del 2004-2008	75
Gráfico 11. Comportamiento de la provisión nacional diciembre del 2004-2008. .	75
Gráfico 12. Comportamiento del índice de morosidad nacional, diciembre del 2004-2008.....	76
Gráfico 13. Evolución de asociados a nivel nacional diciembre del 2004-2008.....	76
Gráfico 14. Árbol de rentabilidad:.....	86
Gráfico 15. Comportamiento del UODI año 2005-2008.	95
Gráfico 16. Comportamiento del wacc del 2005 al 2008.....	95
Gráfico 17. Comportamiento del Eva del año 2005 al 2008.....	96

Gráfico 18. Evolución de créditos otorgados a nivel seccional	97
Gráfico 19. Ingresos seccional de Pasto enero- diciembre 2004-2008.....	104
Gráfico 20. Ingresos nacionales enero - diciembre 2004-2008.....	105
Gráfico 21. Egresos enero- diciembre 2004-2008 de la seccional de Pasto.....	105
Gráfico 22. Egresos nacionales enero – diciembre 2004-2008	105
Gráfico 23. Excedentes seccional de pasto, enero – diciembre 2004-2008.	106
Gráfico 24. Gastos nacionales cargados a pasto enero – diciembre 2004-2008.	106
Gráfico 25. Excedentes netos seccional de Pasto, enero diciembre 2004-2008 .	107
Gráfico 26. Excedentes nacionales de enero-diciembre 2004-2008.....	107
Gráfico 27. Comportamiento de provision seccional pasto enero – diciembre 2004-2008.	108
Gráfico 28. Comportamiento de la provisión nacional enero – diciembre 2004-2008	108
Gráfico 29. Comportamiento del indice de morosidad seccional de Pasto enero-diciembre 2004-2008	109
Gráfico 30. Comportamiento del indice de morosidad nacional enero-diciembre 2004-2008.....	109
Gráfico 31. Evolución de aportes sociales de pasto de diciembre del 2004-2008	110
Gráfico 32. Evolución de aportes sociales nacionales de Diciembre del 2004 al 2008.....	110
Gráfico 33. Comportamiento de afiliaciones seccional de Pasto, enero- diciembre 2008.....	110
Gráfico 34. Comportamiento del servicio de crédito seccional de pasto, enero – diciembre 2004-2008.	111
Gráfico 35. Comportamiento del total de cartera de la seccional de Pasto, de enero a diciembre del 2004-2008	111

Gráfico 36. Evolución de créditos otorgados seccional de Pasto.....	112
Gráfico 37. Evolución de créditos otorgados nacionales	112
Gráfico 37. Organigrama COMUNA Seccional Pasto	119
Gráfico 39. Comportamiento de colocación año 2004, con el porcentaje de participación por institución educativa	122
Gráfico 40. Comportamiento de colocación año 2005, con el porcentaje de participación por institución educativa	122
Gráfico 41. Comportamiento de colocación año 2006, con el porcentaje de participación por institución educativa	123
Gráfico 42. Comportamiento de colocación año 2007, con el porcentaje de participación por institución educativa	124
Gráfico 43. Comportamiento de colocación año 2008, con el porcentaje de participación por institución educativa	124
Gráfico 44. Comportamiento de colocación de enero a julio del 2009, con el porcentaje de participación por institución educativa.....	125
Gráfico 45. Tasas de interés del sector financiero a mayo de 2009.	130
Gráfico 46. Comparativo de colocación enero-agosto 2008-2009, seccional de pasto.	157

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Planta de Personal Actual de la Cooperativa COMUNA.....	44
Tabla 2. Personal de la Cooperativa COMUNA dedicado a la Prestación de Servicios Fundamentales.....	48
Tabla 3. Balance General Comparativo 2005 -2006	53
Tabla 4. Estado de resultados 2005-2006, Análisis horizontal y vertical a nivel nacional.	56
Tabla 5. Análisis horizontal y vertical del 2005-2006 de los gastos operacionales y no operacionales a nivel nacional	57
Tabla 6. Análisis horizontal y vertical del Balance General 2006 -2007 a nivel nacional	59
Tabla 7. Análisis vertical y horizontal de las cuentas operacionales y no operacionales del Balance 2006-2007, a nivel nacional.	60
Tabla 8. Análisis horizontal y vertical del Estado de Resultados 2006-2007, a nivel nacional	62
Tabla 9. Análisis horizontal y vertical del Estado de Resultados 2006-2007, discriminado en operacional y no operacional a nivel nacional.	63
Tabla 10. Análisis horizontal y vertical del Balance General 2007 -2008 a nivel nacional	65
Tabla 11. Análisis horizontal y vertical del Estado de Resultados 2007-2008, discriminado en operacional y no operacional a nivel nacional.	66
Tabla 12. Análisis horizontal y vertical del estado de Resultados 2007-2008, a nivel nacional.	68
Tabla 13. Análisis horizontal y vertical del Estado de Resultados 2007-2008, discriminado en operacional y no operacional a nivel nacional.	69
Tabla 14. Conclusión de diagnostico financiero de diciembre del 2005-2008 a nivel nacional	70

Tabla 15. Productividad de los activos operativos y del capital de trabajo operativo (KTO):	78
Tabla 16. Productividad del capital fijo (KFIJO):	79
Tabla 17. Productividad del Activo Operativo Neto del KTNO:	79
Tabla 18. Rotación de cartera.....	79
Tabla 19. Rotación de cuentas por pagar	80
Tabla 20. Margen Operacional y Neto	81
Tabla 21. Utilidad Operativa y Neta	81
Tabla 22. Gastos Operacionales.....	81
Tabla 23. Fortaleza Patrimonial	82
Tabla 24. Principales indicadores de rentabilidad.....	83
Tabla 25. Otros indicadores financieros:.....	84
Tabla 26. Promedio anual de los certificados de depósito a término 90 días.	90
Tabla 27. IPC variación anual a 31 de Diciembre.....	90
Tabla 28. Costo de capital y E va 2005	91
Tabla 29. Costo de capital y E va 2006	92
Tabla 30. Costo de capital y E va 2007	93
Tabla 31. Costo de capital y E va 2005	94
Tabla 32. Análisis Estado de resultados de la seccional de pasto de junio 2004-2005.....	98
Tabla 33. Análisis Estado de resultados de la seccional de pasto de junio 2005-2006.....	99
Tabla 34. Análisis Estado de resultados de la seccional de pasto de junio 2006-2007.....	100

Tabla 35. Análisis Estado de resultados de la seccional de pasto de junio 2007-2008.....	101
Tabla 36. Análisis Estado de resultados de la seccional de pasto de junio 2008-2009.....	102
Tabla 37. Conclusión diagnostico financiero junio 2004 al 2009 de la seccional de Pasto.....	103
Tabla 38. Conclusión diagnostico financiero diciembre 2004-2008 de la seccional de Pasto.....	104
Tabla 39. Calificación promedio junio y diciembre del 2007, de todas las seccionales.....	132
Tabla 40. Calificación promedio junio y diciembre del 2008, de todas las seccionales.....	133
Tabla 41. Calificación promedio junio 30 de 2009, de todas las seccionales.....	134
Tabla 42. Matriz de Diagnostico perfil de capacidad interna (P.C.I)	137
Tabla 43. Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI).....	139
Tabla 44. Matriz Diagnostico Externo Perfil de Oportunidades y Amenazas (P.O.A.M.).....	141
Tabla 45. Matriz de evaluación del factor externo (MEFE)	142
Tabla 46. Matriz del Entorno Competitivo (M.P.C.).....	145
Tabla 47. Matriz Interna y Externa	146
Tabla 48. Matiz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas). 147	
Tabla 49- Encuesta realizada a los asociados de Comuna	153
Tabla 50. Presupuesto de adecuación de la nueva sede	154
Tabla 51. Comparativo de colocación enero-agosto 2008-2009, seccional de Pasto.....	156
Tabla 52. Modelo estratégico aplicado en la seccional de Pasto, de marzo a julio 31 de 2009.....	162

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Matriz Modelo de Mejoramiento Administrativo y Financiero.....	183
Anexo B. Video Interinstitucional (CD adjunto)	186

INTRODUCCIÓN

COMUNA es una Cooperativa Multiactiva de Aportes y Crédito con trayectoria y experiencia, fundada en el año 1980. Durante años ofreció servicios de ahorro a sus asociados, pero a raíz de la expedición de la Ley 454, en el año 1.999, decidió convertirse en una cooperativa de aportes y crédito. Ha crecido su radio de acción y hoy cuenta con presencia y cobertura nacional, en 16 ciudades y con la sede principal en Medellín.

COMUNA ha desarrollado una importante labor en la financiación de las matrículas de los estudiantes, en especial universitarios, mediante convenios con más de 35 entidades de educación superior. COMUNA ha decidido ampliar su mercado objetivo, mediante la expansión de los servicios a los trabajadores y estudiantes de todo tipo de instituciones educativas y a profesionales dependientes e independientes.

En la ciudad de Pasto hace presencia desde el año 1996, la cual inicia prestando el servicio de financiación a estudiantes, docentes de la Universidad Cooperativa y actualmente tiene convenio con todas las universidades del sector privado de la Ciudad de Pasto, convirtiéndose en el soporte económico de cada institución y de los estudiantes.

Dado la aceptación que COMUNA Seccional Pasto ha tenido a nivel local, y teniendo en cuenta que cada vez son más sus asociados y los niveles de colocación de crédito requeridos, se ha planteado la necesidad de elaborar un Modelo de Mejoramiento Administrativo y Financiero, que permita optimizar los recursos y procesos con los que cuenta COMUNA, toda vez que se pretenden alcanzar mayores niveles de competitividad en el mercado financiero.

Para lograr este objetivo, se ha tomado la decisión de realizar cambios profundos en su estructura administrativa, operativa, tecnológica y comercial, con el fin de competir con eficiencia y seguridad en el mercado financiero cooperativo y tradicional.

Todos los cambios y definiciones se tratarán en el Modelo de Mejoramiento Administrativo y Financiero, columna vertebral del presente trabajo.

1. MARCO REFERENCIAL

1.1 EL PROBLEMA A ESTUDIAR

1.1.1 Planteamiento del problema. COMUNA seccional Pasto, se ha destacado en el medio, por ser una cooperativa con muy buen servicio, pero continua siendo estigmatizada, por encontrarse ubicada en los interiores de la Universidad Cooperativa de Colombia, lo que le ha impedido obtener un mayor posicionamiento en la comunidad estudiantil, debido a la competencia que existe entre las universidades privadas.

Se ha observado que en ocasiones los directivos de algunas instituciones sienten celos de sugerirle al estudiante que tramite su crédito educativo por COMUNA, ya que dicha gestión los obliga al ingreso de la Universidad Cooperativa de Colombia.

Sin embargo a pesar de esta gran dificultad se han realizado 6 convenios interinstitucionales donde en común acuerdo se envía a un promotor de servicios por parte de COMUNA, directamente a las instalaciones de cada institución en épocas de matriculas, con el fin de contrarrestar la estigmatización de la oficina.

En los dos últimos años se ha observado que en época de matriculas se obstaculiza el ingreso de todos los asociados a las instalaciones de COMUNA debido a que coinciden con las mismas fechas de matricula en los calendarios académicos, y con gran preocupación se ha visto que esta debilidad se convierte en una fortaleza para la competencia, llevando a una gran deserción de asociados y a obtener menos afiliaciones por el deterioro en el servicio.

Adicional a lo anterior no podemos ser ajenos a la actual situación financiera de los habitantes de este Municipio, pues somos conscientes que muchos recursos que iban a ser destinados para la educación fueron utilizados en las pirámides, lo cual se ha visto reflejado en un aumento en el índice de morosidad y en una mayor demanda por créditos educativos, lo cual afecta de una manera negativa la evolución y evaluación financiera de COMUNA seccional Pasto a futuro

Teniendo en cuenta el anterior argumento, hemos propuesto como una solución al actual problema la elaboración e implementación de un Modelo de Mejoramiento Administrativo y Financiero, con el cual se pretende contrarrestar los efectos negativos, mantener e incrementar el posicionamiento de COMUNA Seccional Pasto en el sector solidario y educativo.

1.1.2 Justificación del proyecto. La elaboración y posterior implementación de un Modelo de Mejoramiento Administrativo y Financiero se plantea como un proyecto viable de realizar debido a la gran aceptación que tiene COMUNA en la Ciudad de Pasto. En busca de la expansión, la optimización de los recursos humanos y financieros, el mejoramiento de los procesos técnicos, y de mercadeo, y sobre todo de contrarrestar los efectos negativos de la actual crisis financiera de este Municipio, más que una necesidad es una urgencia que todo gerente financiero, plantee unas estrategias claras y puntuales que le permitan a su empresa ser competitiva en el mercado actual. Con el Modelo de Mejoramiento Administrativo y Financiero a demás de cumplir con los requerimientos anteriores se pretende brindarle al asociado mayores facilidades en la atención, en el desplazamiento, en el pago y en los diferentes aspectos relacionados con el servicio de crédito.

1.1.3 Título del proyecto:

MODELO DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA COOPERATIVA MULTIACTIVA UNIVERSITARIA COMUNA SEDE PASTO AÑO 2009.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general. Elaborar e implementar parcialmente un Modelo de Mejoramiento Administrativo y Financiero para la Cooperativa Multiactiva Universitaria Nacional "COMUNA" Seccional Pasto 2009.

1.2.2 Objetivos específicos:

- ✓ Realizar un Diagnostico del manejo y desempeño financiero de COMUNA Seccional Pasto (últimos 3 años).
- ✓ Elaborar el Presupuesto para cuantificar el costo de implementar el Modelo de Mejoramiento Administrativo y Financiero de COMUNA Seccional Pasto.
- ✓ Desarrollar un Modelo de Mejoramiento Administrativo y Financiero teniendo en cuenta los siguientes aspectos: colocación de créditos, atención al asociado, manejo de cartera, índices de morosidad y efectos de provisión, entre otros.

1.3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Se enmarca dentro de los estudios de carácter empírico, y cuantitativo. Dado que toma como base datos históricos de carácter financiero, a partir de los cuales se hace un análisis objetivo del comportamiento de los asociados con el cual se puede proyectar cual será su comportamiento futuro, y de esta forma establecer

las estrategias apropiadas a dicho comportamiento. Información con la cual se hará el respectivo diagnóstico de la empresa, base primordial para plantear las estrategias a implementar en el Modelo de Mejoramiento Administrativo y Financiero de COMUNA Seccional Pasto.

Para la elaboración del Modelo de Mejoramiento Administrativo y Financiero se tomarán fuentes secundarias, entre ellos, textos especializados en temáticas como: cooperativismo, análisis financiero, planificación financiera, gerencia corporativa, análisis presupuestal, de evaluación económica y financiera y demás temas relacionados con el proyecto Modelo de Mejoramiento Administrativo y Financiero Comuna Seccional Pasto.

1.4 MARCO TEÓRICO

1.4.1 Antecedentes del Cooperativismo. El Movimiento Cooperativo como tal se inicia en la primera mitad del siglo XIX. Sin embargo las ideas de ayuda mutua y solidaridad se han manifestado en la humanidad desde los tiempos más remotos. En las épocas prehistóricas los hombres descubrieron que faenas como la caza y la pesca, eran más productivas si se realizaban solidariamente. Ese trabajo en equipo fue una de las circunstancias que impulsó la asociación de los hombres.

En muchas de las civilizaciones antiguas las labores agrarias se realizaban en común y en la Edad Media fue muy utilizado en el trabajo solidario en ciertos núcleos de población como los artesanos y los comerciantes. Nuestros aborígenes tenían formas de organización socio-económica con nuestras características eminentemente cooperativas, sobre todo en cuanto a la explotación de las tierras.

El Cooperativismo surge en Europa como una reacción a la revolución industrial, que por la innovación de la máquina vino a desplazar la mano de obra humana, y facilitó el aumento de la producción concentrada en los dueños que vieron acrecentar su capital.

Esa concentración de capital inició una nueva clase poseedora de los medios de producción fortalecida, trayendo como consecuencia la miseria y ruina de los artesanos y manufactureros quienes se sentían incapaces de competir con las máquinas, de tal manera que la nueva clase burguesa ya consolidada con la apropiación de los medios de producción llevó al desempleo al pequeño productor y comenzó la explotación de los trabajadores a quienes hacían laborar hasta 18 horas diarias con salarios muy ínfimos.

Muchos buscaron solución a los grandes problemas de la clase trabajadora, como Robert Owen - industrial inglés (1.771-1.8558), Carlos Fourier- escritor francés (1.772-1.837), Federico Guillermo Raiffeisen - alemán, precursor del cooperativismo de crédito junto con Herman Sculze- Delitzch (1.818- 1.888), William King- médico

inglés, precursor de la educación cooperativa (1.786-1.865) y Hermann Schulze-Delitzch - (1.808-1.883). Con las ideas de estos pensadores se fundaron muchas empresas con características de cooperativa, no solidarias, y si ésta se daba era en razón a la acción en cooperación...

Los orígenes del Movimiento Cooperativo Moderno datan del 1844, en el poblado de Rochdale, cerca de Manchester (Inglaterra). No fue hasta fines del año 1844 (21 de diciembre) en donde 27 hombres y una mujer se dieron a la tarea de formar la primera Cooperativa de Consumo. Para lograr reunir su capital transcurrió un año de labores ahorrando cuatro centavos semanales para un gran total de una libra esterlina cada uno¹.

La mayoría de ellos eran tejedores, formaron pacientemente con sus ahorros un pequeño capital y alquilaron un local para una tienda de víveres. Esta empresa se considera la iniciadora del movimiento cooperativo moderno, porque expresó y aplicó en forma sistemática los principios que hoy rigen el cooperativismo. El ejemplo fue imitado, y en 1.863 ya se encontraban en Gran Bretaña cerca de 500 cooperativas de consumo, las cuales se asociaron entre sí para obtener mejores precios al por mayor. Es significativo que las organizaciones cooperativas han prosperado en los diferentes sistemas económicos que se han dado en el mundo.

1.4.2 El Cooperativismo en Colombia. En Colombia el desarrollo del movimiento cooperativo estuvo ligado al proceso de desarrollo económico y social. Antes de la llegada de los conquistadores los aborígenes trabajaban la tierra colectivamente. Los chibchas por ejemplo era un pueblo constituido por varios clanes o familias que se concentraron en las tierras frías de nuestro país, su principal fuente de trabajo fue la agricultura que se realizaba comunitariamente para satisfacer las necesidades de cada clan, y redistribuir en los sacerdotes; el sobrante era cambiado por otros productos a tribus de tierra caliente.

Con el desarrollo europeo que hizo posible la superproducción, provocó el que tales países exportaran sus productos a las regiones latinoamericanas, hecho que trajo la ruina a los pequeños productores y artesanos, pues las gentes preferían los productos de mejor calidad y bajos precios. Así, mientras en Inglaterra se creaban las primeras cooperativas, en Colombia los trabajadores intentaban organizarse en gremios para lograr que el Estado no dejara importar las mercancías que ya estaban produciéndose en el país.

En Colombia, fue el General Rafael Uribe Uribe en 1.904, quien como presidente de la República, planteó la idea cooperativa. Luego el padre Adán Puerto, por los años 20, la promovió en el Oriente del

¹ Disponible en: www.maunacooppr.com/educando/origen.htm

país, siguiendo el modelo que había visto en Europa. Por esta época, la economía colombiana estaba dedicada principalmente a la agricultura y el comercio; de allí las personas vinculadas directa o indirectamente con la producción y distribución de mercancías empezaron a tener interés en el cooperativismo como una forma de solucionar sus problemas... Las primeras cooperativas se crearon en ciudades que contaban con centros industriales, así fue como se inició con el proceso de industrialización del país. En su etapa inicial las cooperativas fueron de consumo, ahorro y crédito y su base social era la clase obrera ligada al gremio sindical. Ya en 1.940 habían aparecido las cooperativas de producción, de transporte, educación y vivienda. También nacen las primeras asociaciones cooperativas u organismos de segundo grado como UCONAL, que agrupó las cooperativas de ahorro y crédito y la Asociación Colombiana de Cooperativas².

1.4.3 Cooperativa Multiactiva Universitaria COMUNA. La Cooperativa Multiactiva Universitaria es una entidad del sector solidario fundada el 28 de junio de 1978, adquirió su Personería Jurídica en 1.980 y desde entonces ha desarrollado su actividad de crédito con sus asociados. COMUNA cuenta con asociados personas naturales y jurídicas que tienen en común ser estudiantes, egresados, pensionados y personal vinculado a entidades educativas, en especial la Universidad Cooperativa de Colombia. Inicialmente fue creada para suplir las necesidades de financiación en áreas de estudio y posteriormente para libre inversión.

A diciembre del año 98 contaba con 115.990 asociados, de los cuales son asociados activos unos 55.000. Tiene radio de acción nacional y está ubicada en 16 ciudades, en las que la Universidad Cooperativa de Colombia tiene sede. Adicionalmente, se viene desarrollando la vinculación de asociados en Universidades y Establecimientos de Educación Superior diferentes a la Universidad Cooperativa de Colombia, realizando convenios con las Instituciones, con el fin de financiar las matrículas de sus estudiantes, vincular a nuevos asociados y ampliar la base social. Ofrece a los asociados servicios de crédito, asistenciales, educativos, de recreación y turismo, y de seguridad social.

El grupo objetivo al cual COMUNA enfoca su gestión esta determinado por los siguientes grupos:

- ✓ El Sector educativo colombiano, conformado por Estudiantes, egresados, educadores y personal administrativo.

² Disponible en: www.cucuta-cooperativa.blogspot.com/2008/01/historia-del-cooperativismo-en-colombia.htm-73k (Pág. Web)

- ✓ Las Entidades de soporte administrativo, tecnológico, financiero y de calidad, del sector educativo.
- ✓ Empresas del sector solidario,
- ✓ Las empresas de derecho privado sin ánimo de lucro.
- ✓ Público en general, que guste de participar de las acciones del sector solidario

A demás de los conceptos de cooperativismo es necesario tener en cuenta algunos conceptos básicos de finanzas y sobre todo de planificación financiera.

1.4.4 Generalidades de la Actividad Financiera. Es el arte y la ciencia de administrar el dinero. El ser humano está rodeado por conceptos financieros, el empresario, el bodeguero, el agricultor, el padre de familia, todos piensan en términos de rentabilidad, precios, costos, negocios buenos malos y regulares. Cada persona tiene su política de consumo, crédito, inversiones y ahorro.

Las finanzas provienen del latín “finis”, que significa acabar o terminar. Las finanzas tienen su origen en la finalización de una transacción económica con la transferencia de recursos financieros. La administración financiera se refiere a las tareas del administrador financiero, el cual tiene como función básica la planificación necesaria de los fondos para el funcionamiento de un negocio. A nivel general se habla de tres áreas:

- a. La gerencia financiera (empleo eficiente de los recursos financieros).
- b. Los mercados financieros (conversión de recursos financieros en recursos económicos, o lo que es lo mismo conversión de ahorros en inversión).
- c. La inversión financiera (adquisición y asignación eficientes de los recursos financieros).

Estas áreas están vinculadas a través de la planeación financiera. Ese proceso de planeación debe permitir lograr al menos la adquisición de fondos al costo mínimo (conocer de los mercados de dinero y capital, además de los mecanismos de adquisición de fondos en ellos); convertir los fondos en la óptima estructura de activos (evaluar programas y proyectos alternativos); controlar el uso del activo para maximizar la ganancia neta, es decir, maximizar la función: ganancia neta = ingresos – costos; y mantener el equilibrio entre los dividendos y los ingresos retenidos, asegurando

*así tanto la participación de los socios como los fondos para la reinversión*³.

1.4.5 Modelo de Mejoramiento Administrativo y Financiero. “Cuando hablamos empresarialmente de elaborar un Modelo de Mejoramiento Administrativo y Financiero, nos referimos básicamente a reconocer la existencia de unas variables que inciden positiva o negativamente en nuestros planes futuros. En otras palabras, es necesario tener plena conciencia de las opciones que se nos presentan, teniendo la claridad mental para seleccionar la mejor alternativa de acuerdo a la situación problema que se enfrenta y sobre la cuál se está decidiendo.

Siendo consecuentes con este proceso, es necesario que identifiquemos paralelamente una serie de requisitos técnicos, administrativos, organizacionales, productivos y de mercadeo indispensables para poner en funcionamiento el proyecto, así como las fuentes de financiación que harán realidad dicha idea en el tiempo.

Es aquí en donde entra a jugar el concepto y aplicación de un Modelo de Mejoramiento Administrativo y Financiero, *“entendido no sólo como un modelo de proyecciones financieras que arroja los estados financieros de resultados, balance y flujos de recursos con sus respectivos indicadores; sino también como un conjunto de actividades que se desarrollan principalmente en el nivel estratégico y en menor grado, en el nivel operativo. Bajo estas consideraciones se puede decir que los modelos de Mejoramientos administrativos y financieros son procesos en el cuál se transforma, en términos financieros, los planes estratégicos y operativos del negocio en un horizonte de tiempo determinado; suministrando información que soporta las decisiones tanto estratégicas como financieras propiamente dichas”*⁴.

Es de gran importancia que las personas encargadas de la dirección financiera de la empresa y el equipo de trabajo, comprendan y compartan la estrategia en la que va a desarrollarse el negocio. A demás que conozcan el contexto actual y los fundamentos sobre los cuales se soporta la planeación financiera, para que de esta forma sea más factible alcanzar las metas propuestas. Un aspecto que no se debe olvidar es el comportamiento histórico de la actividad de la empresa ya que es la base para los posteriores presupuestos y planeación financiera.

³ BREALEY R, Myers, S. Principios de finanzas corporativas. México: Mc Graw Hill, 1998. p 70.

⁴ SÁNCHEZ PRIETO, Andrés. El Modelo Administrativo y Financiero: Soporte para Decisiones Estratégicas. Disponible en: www.revista-mm.com

Para una mejor claridad de los conceptos es fundamental establecer un marco conceptual que enmarque la diferencia entre Modelo de Mejoramiento Administrativo y Financiero y el presupuesto.

El PPTO parte de decisiones estratégicas ya tomadas, mientras que el Modelo de Mejoramiento Administrativo y Financiero sirve para el análisis y la decisión de dichas estrategias. Igualmente los usos del PPTO son totalmente internos (relacionados con las metas para el año), mientras que la PF puede tener usos internos o externos por ejemplo, para negociar créditos, etc.

Alinear y comunicar a toda la organización, en forma correcta, la estrategia con la operación y por ende, lograr que la cuantificación numérica propia de dicha planeación financiera, refleje justamente esa coherencia. La condición de incertidumbre, riesgo y cambio que implica el futuro desde diferentes perspectivas se pueden manejar a través de la construcción de escenarios estratégicos y sus respectivos análisis de sensibilidades, teniendo claridad en las variables internas y externas que pueden incidir con mayor impacto en nuestras intenciones y decisiones futuras. Los propósitos del presupuesto y de la planeación financiera son diferentes.

Los Modelos Administrativos y Financieros, representa un compromiso por parte de cada una de las áreas organizacionales por cumplir metas específicas dentro de un corto plazo aplicando diferentes estrategias. Es la herramienta más importante de control administrativo la cual nos permite evaluar el cumplimiento de la operación del día a día y que, por tanto, implica un mayor análisis y detalle de cada una de las variables que inciden en los resultados y las finanzas del negocio.

El Modelo Administrativo y Financiero, es una herramienta que nos permite visualizar el resultado Administrativo y Financiero de las estrategias y las operaciones planteadas para un horizonte de tiempo mayor al del presupuesto, contemplando en forma integral todas las variables relevantes y llegando a obtener una comprensión del negocio más profunda que la estrictamente operativa. En este sentido, nos permite confirmar que si tales o cuales estrategias y modos de operación se llevan a cabo, conforme a lo planeado, tendremos un futuro financiero semejante al previsto⁵.

a. Modelo Administrativo y Financiero: Parte de los objetivos y estrategias de la empresa, teniendo en cuenta aquellos factores que pueden ser controlados por la empresa y la proyección de las condiciones de la economía como un todo, teniendo como objetivo seleccionar un Modelo de mejoramiento Administrativo y financiero optimo.

⁵ Ibíd.

Para el proyecto a realizar: Modelo de Mejoramiento Administrativo y Financiero en COMUNA Seccional Pasto se tendrán en cuenta todos los conceptos aprendidos en la especialización de Finanzas, para la respectiva aplicación e implementación del mismo.

1.5 MARCO CONTEXTUAL

El proyecto Modelo Mejoramiento Administrativo y Financiero, se desarrollará en el Departamento de Nariño, Municipio de Pasto, lugar donde funciona una de las 16 sedes de COMUNA, ubicada en el interior del Edificio donde funciona la Universidad Cooperativa de Colombia calle 18 No. 47 – 150 Torobajo.

1.5.1 Macro Contexto. En la actualidad COMUNA, desarrolla su actividad en 16 sedes del territorio colombiano, específicamente en las ciudades de: Medellín, Bogota, Popayán, Espinal, Ibagué, Cali, Santa Marta, Bucaramanga, Villavicencio, Barrancabermeja, Quibdo, Pereira, Neiva, Montería, Arauca, y Pasto.

1.5.2 Micro Contexto. Para nuestro proyecto vamos a tomar como micro contexto el Departamento de Nariño, ya que todo el estudio, análisis y posterior implementación del Modelo de Mejoramiento Administrativo y Financiero se hace sobre la COMUNA Seccional Pasto, la cual para la evaluación de sus resultados ante la Oficina Central del País, abarca solo el territorio Nariñense, esencialmente del Municipio de Pasto.

1.5.3 Generalidades del Departamento de Nariño⁶. Esta situado en el extremo sur occidental de Colombia, entre los 0° 21' y 2° 40' de latitud N, y los 76° 50' y 79° 02' de longitud O. Limita al norte con el departamento de Cauca, al este con Putumayo, al sur con Ecuador, y al oeste con el océano Pacífico. El Departamento de Nariño, tiene una extensión de 33.268 km², es el más volcánico de Colombia, en su territorio se ubican el Azufral, Chiles, Cumbal, Doña Juana y Galeras. En él nacen los ríos: Patía, Cauca, Magdalena, y Caquetá; y por su territorio pasan a demás los ríos Mira e Iscuandé y cuenta con La laguna de La Cocha o Lago Guamués.

Nariño cuenta con 1.632.093 habitantes (2000). Está formado por 62 municipios, 188 corregimientos y 312 inspecciones de policías. San Juan de Pasto es su capital, y entre los principales municipios encontramos Albán, Barbacoas, Colón, Imúes, Ipiales, Linares, Pupiales, Ricaurte, Samaniego, Tumaco, Túquerres y La Cruz.

⁶ Disponible en: pwp.supercabletv.net.co/.../colombia/Colombia/divPolitica.html

La economía se basa en la agricultura, ganadería, artesanía, turismo, minería y pesca. Los productos agrícolas más destacados son; trigo, cebada y papa (patatas). Entre los metales que se explotan destaca el oro, la plata y cobre.

1.5.4 Generalidades del Municipio de Pasto:

1.5.4.1 Datos geográficos⁷. Pasto se encuentra situado sobre el Valle de Atriz, a 795 kilómetros al sur occidente de la capital de la República. Limita al norte con la Florida, Chachagüi y Buesaco, al sur con el Departamento del Putumayo y Funes, al oriente con Buesaco y el Departamento del Putumayo y al occidente con Tangua, Consacá y La Florida. Su altura sobre el nivel del mar es de 2.559 metros, la temperatura media es de 14 grados centígrados, su área es de 1.181 kilómetros cuadrados y su precipitación media anual es de 700 milímetros. Su relieve es muy variado, presenta terrenos planos, ondulados y montañosos. Como principales accidentes orográficos se encuentran: el Volcán Galeras, a 4.276 metros sobre el nivel del mar, el Cerro Bordoncillo, Morasurco, Patascoy, Campanero, Alcalde, Pan de Azúcar y Putumayo. Se presentan pisos térmicos medios, fríos y páramos. Lo bañan ríos como el Río Bobo, Jurado, Esteros, Guamuez, Alísales, Opongoy, Pasto, Patascoy y presenta una de las lagunas más importantes en Colombia como es la Laguna de La Cocha, que vierte sus aguas al Río Putumayo.

1.5.4.2 Datos Económicos⁸. Teniendo en cuenta el censo del 2005, El DANE ha proyectado para el 2009 un total de 405.423 habitantes para el Municipio de Pasto y de 1.619.464 para el Departamento de Nariño. Los habitantes del Municipio de Pasto, en el sector urbano, tienen como principales actividades económicas el comercio, los servicios y la industria, destacándose el procesamiento de alimentos y bebidas, las artesanías como talla en madera, barnices, muebles, cerámicas, que se caracterizan por su perfección y belleza.

El sector rural depende de la agricultura y la ganadería, siendo los principales productos la papa con 1.400 Ha., maíz 1.250 Ha, fique 799 Ha y frijón 80 Ha; en el sector ganadero 13.990 cabezas de ganado bovino, de las cuales 8.107 producen 72.936 litros de leche diarios. También podemos destacar el impulso que está tomando la producción de trucha arco iris en estanque. En el campo minero Pasto produce un promedio de 70.26 onzas de oro anuales. La industria en el municipio es incipiente, está dedicada a la producción harinera, trilla de café, confección en cuero y tallado de madera. La construcción ha registrado un gran incremento en los últimos años. .

⁷ Disponible en: turnarino.gobernar.gov.co/pasto.html

⁸ *Ibíd.*

Su red vial cuenta con un Terminal de Transportes; se comunica por vía terrestre con todas las cabeceras municipales del Departamento, las capitales de los departamentos vecinos, la capital de la República y la ciudad de Quito en la República del Ecuador. Pasto se sitúa en una región agrícola andina de mayoría indígena y actúa como centro comercial y distribuidor de mercancías entre el Valle del Cauca y Ecuador a través de la carretera Panamericana. Cuenta con numerosos edificios religiosos de estilo colonial y es importante destino turístico por la belleza de los valles que la circundan.

1.5.4.3 Datos Políticos⁹. Pasto es la capital del Departamento de Nariño y los corregimientos que lo rodean son: El Encano, Catambuco, Obonuco, Santa Bárbara, Genoy, La Laguna, Mapachico y Morasurco; las inspecciones de política de Anganoy, bajo Casanare, Buesaquillo, Cujacal, Mapachico, Obonuco, Mocondino, Santa Bárbara, Motilón y Santa Rosa.

1.6 MARCO LEGAL

Ley Marco del Cooperativismo: Ley 79 de 1988 Diciembre 23 “Por la cual se actualiza la legislación cooperativa”. En el marco legal se tuvo en cuenta la Legislación Cooperativa y Normatividad de la Economía Solidaria, de Edwin Marín Arango de donde se tomaron los apartes concernientes al tema.

1.6.1 Definición:

Titulo I Capítulo I Art. 4. Cooperativa, definición sin ánimo de lucro. Es una cooperativa la empresa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.

Se presupone que una empresa asociativa no tiene ánimo de lucro, cuando cumpla los siguientes requisitos:

- ✓ Que establezca la irrepartibilidad de las reservas sociales y en caso de liquidación, la de remanente patrimonial.
- ✓ Que destine sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social, al crecimiento de sus reservas y fondos, y a reintegrar a sus asociados, parte de los mismos en proporción al uso de los servicios o a la participación en el trabajo de la empresa, sin perjuicio de amortizar los aportes y conservarlos en su valor real.

⁹ Ibíd.

1.6.2 Características:

Artículo 5. Toda Cooperativa deberá reunir las siguientes características:

- ✓ El ingreso o retiro del asociado es voluntario.
- ✓ El número de asociados es variable e ilimitado. (mínimo 20)
- ✓ Funciona bajo el principio de la participación democrática.
- ✓ Realiza actividades educativas en forma permanente.
- ✓ Garantiza la igualdad de derechos y obligaciones de sus asociados sin consideración de sus aportes.
- ✓ Establece la irrepartibilidad de las reservas sociales y, en caso de liquidación, la del remanente.
- ✓ Propicia la integración con otras organizaciones que tengan por fin promover el desarrollo integral del hombre.
- ✓ El patrimonio es variable e ilimitado.
- ✓ Su duración es indefinida

1.6.3 Prohibiciones. Según la Ley 79 de 1.988, a ninguna cooperativa le es permitido:

- ✓ Ejercer restricciones o prácticas que impliquen discriminaciones sociales, económicas, religiosas y políticas.
- ✓ Establecer con sociedades o personas mercantiles combinaciones o acuerdos que hagan participar a estas directa o indirectamente de los beneficios o prerrogativas que las leyes otorgan a las cooperativas.
- ✓ Conceder ventajas o privilegios a los promotores o fundadores o preferencia a una presión cualquiera de los aportes sociales.
- ✓ Desarrollar actividades distintas a las establecidas en los estatutos.
- ✓ Transformarse en sociedad comercial.

1.6.4 Características de una Empresa Cooperativa:

- ✓ La propiedad sobre la empresa es colectiva.
- ✓ La propiedad no es patronal. Los trabajadores deben ser, en lo posible, los mismos asociados.
- ✓ Los trabajadores son los dueños de los medios de producción.
- ✓ Se obtienen excedentes con el fin de proporcionar un beneficio económico y social a los asociados y a la comunidad.

- ✓ El fin de la cooperativa es el interés social.
- ✓ La dirección, manejo y control de la cooperativa están en manos de asociados en forma igualitaria.

Todos los asociados participan con igualdad de derechos en las decisiones que se tomen.

a. Título I Capítulo VII.

Clases de Cooperativas:

Artículo 63: Cooperativa Multiactiva: Serán cooperativas las que se organicen para atender varias necesidades, mediante concurrencia de servicios en una sola entidad jurídica. Los servicios deberán ser organizados en secciones independientes, de acuerdo con las características de cada tipo especializado de cooperativa.

1.6.5 Creación de una Cooperativa:

a. Asamblea de constitución: Acordada por un grupo de personas, cuyo número no puede ser inferior a veinte (20), la creación de una empresa cooperativa, se deberá realizar una Asamblea de Constitución, en la cual serán aprobados los estatutos y se elegirán los miembros del Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia.

El Consejo elegido nombrará el representante legal de la entidad, quien tendrá como misión inicial la tramitación del reconocimiento de la personería jurídica ante La Superintendencia de Economía Solidaria o la que le corresponda: Superintendencia de Economía Solidaria, Superintendencia de Salud, Superintendencia de Puertos y Transporte, Superintendencia Bancaria, Superintendencia de Vigilancia.

El acta de Asamblea será firmada por todos los asociados fundadores, con anotación de su cédula y del valor de sus aportes sociales. Los asociados fundadores deberán acreditar que han recibido educación cooperativa con una intensidad mínima de veinte (20) horas. Y deberán pagar por lo menos el 25% de los aportes sociales.

Son excepciones con el número mínimo de 20 asociados fundadores, las siguientes:

- ✓ Las cooperativas de trabajo asociado (número mínimo de 10 asociados)
- ✓ Las cooperativas agropecuarias, agroindustriales, piscícolas y mineras (10 asociados)

- ✓ Cooperativas de segundo grado de carácter nacional (10 asociados)
- ✓ Cooperativas de segundo grado de carácter regional (5 asociados)
- ✓ Cooperativas de tercer grado (12 entidades asociadas)
- ✓ Las administraciones públicas cooperativas (5 entidades asociadas)

b. Acuerdo cooperativo: Concordante con la Ley 79 de 1.988, es Acuerdo Cooperativo “el contrato que se celebra por un número determinado de personas, con el objetivo de crear y organizar una persona jurídica de derecho privado denominada cooperativa, cuyas actividades deben cumplirse con fines de interés social y sin ánimo de lucro”.

c. Instrumentos legales:

- Acta de Constitución : Es el documento constancia que se levanta por los efectos de la realización de la Asamblea de Constitución, el cual va firmado por todos los asociados fundadores, y que es la base fundamental para el reconocimiento de la personería jurídica y aprobación de estatutos, así como reconocimiento de cuerpos plurales. Debe tener los siguientes requisitos:

- ✓ Razón social, la que debe coincidir con la determinada en los estatutos y necesariamente tenga la palabra COOPERATIVA o COOPERATIVISMO.
- ✓ Debe constar en ella la aprobación de los Estatutos por parte de la Asamblea.
- ✓ Constancia de elección de los órganos de administración y vigilancia, cuyo número por corporación debe ser igual al señalado en los Estatutos.
- ✓ Constancia de que el Revisor Fiscal y su suplente son Contadores Públicos Titulados con matrícula vigente, y de que no están asociados a la cooperativa.
- ✓ Relación de los asociados fundadores indicando nombres y apellidos, documento de identidad, aportes iniciales, y que el número de asociados cumpla con el mínimo señalado por la ley según el tipo de cooperativa.
- ✓ La fecha de constitución debe coincidir con la indicada en los Estatutos.

- Los Estatutos: Son las normas de mayor jerarquía al interior de la cooperativa, expedidos en forma exclusiva por la Asamblea de la Entidad y por mandato de la Ley 79 de 1.988. Se aplica de igual forma para las organizaciones de economía solidaria. Deben contener:

- ✓ Razón social, domicilio y ámbito territorial de operaciones.
- ✓ Objeto del Acuerdo Cooperativo y enumeración de sus actividades

- ✓ Deberes y Derechos de los asociados, condiciones para su admisión, retiro y exclusión, y determinación del órgano competente para su decisión.
- ✓ Régimen de sanciones, causales y procedimientos.
- ✓ Procedimientos para resolver diferencias o conflictos transigibles entre los asociados, o entre estos y la cooperativa, por causa o con ocasión de actos cooperativos.
- ✓ Régimen de organización interna, constitución o procedimientos y funciones de los órganos de administración y vigilancia, condiciones, incompatibilidades y formas de elección, así como la remoción de sus miembros.
- ✓ Convocatoria de Asambleas Ordinarias y Extraordinarias.

Todo estatuto debe establecer el nombre de la cooperativa y deberá incluir los términos “ cooperativa” o “cooperativo” o su abreviatura “coop”, según lo contempla la ley 79 de 1988, estas denominaciones solo podrán ser usadas por las entidades reconocidas como tales por la SES. El Objeto Social, término jurídico adecuado y que en muchos estatutos se confunde con objetivos, es la concreción, la especificación, a través del estatuto, de la finalidad de servicios que ofrecerá la cooperativa a sus asociados, motivo por el cual se constituyeron en empresas asociativas sin ánimo de lucro.

d. Reglamentos: Las diferentes actividades, gestiones, funciones y procedimientos que se den en la cooperativa, es necesario que se reglamenten, para garantizar su adecuado cumplimiento. Gran parte de los reglamentos se producen a la luz de los estatutos. Se reglamentan: el funcionamiento de la Asamblea, del Consejo de Administración, de la Junta de Vigilancia, de los Comités. Así mismo se reglamentan los Fondos Sociales. En las cooperativas de trabajo asociado los regímenes.

e. Manuales: Por lo regular son dos: de funciones y de procedimientos. Los de funciones tienen que ver con las actividades que se desarrollan no sólo los directivos, sino también los empleados. Se elaboran con base en los cargos. Los segundos se refieren a los procedimientos que deben seguirse en cada una de las actividades que desarrolla la cooperativa. Existen los manuales de procedimientos para: admisión de asociados, utilización de servicios, sanciones y exclusiones, etc.

f. Actas: Es la relación escrita que registra lo actuado y decidido en una reunión, y dicho documento permite certificar nombramientos, acuerdos establecidos, decisiones tomadas, etc. Deben llevarse en folios previamente enumerados y en papelería oficial suministrada por la Cámara de Comercio. En caso de pérdida de un libro de actas, se procede de acuerdo a lo establecido en el Código de Comercio.

g. Informes: Se elaboran por parte de los directivos, comisiones y comités, y contienen síntesis de investigaciones, exposición de actuaciones, de situaciones, de proyectos, etc. Son orales y escritos.

Adicionalmente también se tendrá en cuenta:

- ✓ ARTICULO 8. LEY 86. Contribuyentes del régimen tributario especial. Modificase el artículo 19 del Estatuto Tributario el cual quedaría así:
- ✓ “Artículo 19. Contribuyentes del régimen tributario especial. Los contribuyentes que se enumeran a continuación, se someten al impuesto sobre la renta y complementarios:

Las cooperativas, sus asociaciones, uniones, ligas centrales, organismos de grado superior de carácter financiero,Estas entidades estarán exentas del impuesto sobre la renta y complementarios si el veinte por ciento (20%) del excedente , tomado en su totalidad del Fondo de Educación y Solidaridad que trata el artículo 54 de la ley 79 de 1988, se destina de manera autónoma por las propias cooperativas a financiar cupos y programas de educación formal en instituciones autorizadas por el Ministerio de Educación Nacional.

El beneficio neto o excedente de estas entidades estará sujeto a impuesto cuando lo destinen en todo o en parte en forma diferente a lo establecido en este artículo y en la legislación cooperativa vigente.

Ley 454 de 1998: Con esta ley, el pensamiento es ampliar la cobertura de las empresas asociativas sin ánimo de lucro que funcionan en el país disponiendo de unas instituciones que impulsen, fomenten, estimulen, fortalezcan, vigilen y controlen a las organizaciones constituidas con pensamiento social, dentro de éstas queda comprendido el sector cooperativo como lo contempla el artículo 122 de la ley 79/88, esta nueva ley no deroga la ley 79/88.

El sector asociativo de toda índole y en especial el cooperativo financiero ha quedado dotado de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional.

2. DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE COMUNA

2.1 DIRECCIONAMIENTO ACTUAL DE LA EMPRESA

La información relacionada a continuación se tomo de documentos elaborados por COMUNA en vigencias anteriores.

2.1.1 Misión. La Cooperativa Multiactiva Universitaria Nacional “COMUNA”, deberá convertirse en el soporte económico de la Universidad Cooperativa de Colombia y sus empresas afiliadas y descentralizadas, a través de mecanismos eficientes de evaluación continua de proyectos y marco presupuestal, incorporando la capacidad de generación de programas y permitiendo la mejora de la calidad de vida del servicio educativo, con directivos, profesores, alumnos y terceros, permanentemente dispuestos a la auto evaluación y al alto desempeño procurando en el concierto departamental, la sana competencia y posicionamiento acorde con el cubrimiento geográfico, a la variedad y calidad del portafolio de servicios que cubra las necesidades de los asociados.

2.1.2 Visión. La Cooperativa Multiactiva Nacional “COMUNA”, ofrecerá a sus asociados un conjunto de servicios orientados al mejoramiento progresivo y constante de sus condiciones de vida, basado en los principios fundamentales que inspira la economía solidaria. Como resultado de las actividades que desarrollará, en concordancia con sus objetivos, y programas educativos, estará conformada por un grupo humano multifacético y multidisciplinario, que le permita a afianzarse como autentica empresa de economía solidaria, irradiando su influencia a nivel local, contribuyendo a generar un modelo de desarrollo económico y social que le facilite al municipio garantizar un programa de paz y convivencia

2.1.3 Principios. Los principios corporativos son lineamientos por medio de los cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores.

- ✓ **Membresía Abierta y Voluntaria:** Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.
- ✓ **Control Democrático de los Miembros:** Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, quienes participan activamente en la definición de las políticas y toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante los miembros. En las cooperativas de base los miembros tiene igual derecho de voto (un

miembro, un voto), mientras en las Cooperativas de otros niveles también se organiza con procedimientos democráticos.

- ✓ Participación Económica de los Miembros: Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la Cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es prioridad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía.
- ✓ Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos, el desarrollo de la Cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la Cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía.
- ✓ Autonomía e Independencia: Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas con sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobierno), obtienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático, por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la Cooperativa.
- ✓ Educación, Entretenimiento e Información: Las cooperativas brindan educación y entretenimiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerente y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general - particularmente a jóvenes y creadores de opinión acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.
- ✓ Cooperación entre cooperativas: Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento Cooperativo. Trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
- ✓ Compromiso con la comunidad: La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

2.1.4 Objetivos corporativos:

- ✓ Practicar los principios de solidaridad cooperación y ayuda mutua entre los asociados para propender por el mejoramiento económico y social.
- ✓ Participar en el sector solidario en un porcentaje significativo atendiendo la diversidad de servicios de la cooperativa y generando fondos específicos para todos los programas y proyectos.

- ✓ Lograr la inversión diversificada en proyectos generales a través de la coofinanciación, el redescuento, el impulso a la capitalización de empresas o cualquier modalidad que beneficie a los asociados, al público en general, tanto en el sector empresarial público, como privado.

2.2 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

COMUNA es una Cooperativa Multiactiva de Aportes y Crédito con Personería Jurídica de DANCOOP de Diciembre de 1.980. Se ha desarrollado alrededor de la Universidad Cooperativa de Colombia, de la cual hacen parte sus asociados, en calidad de trabajadores y estudiantes.

A diciembre 31 de 2008 cuenta con un total de 115.990 asociados, un 6% más con relación al año anterior en todo el territorio colombiano. Tiene radio de acción nacional y está ubicada en 15 ciudades, (Medellín, Bogotá, Popayán, Espinal, Ibagué, Cali, Santa Marta, Bucaramanga, Villavicencio, Barrancabermeja, Pereira, Neiva, Montería, Arauca, y Pasto), en las que la Universidad Cooperativa de Colombia tiene sede. Adicionalmente, se viene desarrollando convenios con diferentes instituciones educativas para la afiliación de nuevos asociados de otras Universidades y Establecimientos de Educación Superior diferentes a la Universidad Cooperativa de Colombia.

2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

COMUNA, presenta la siguiente estructura organizacional:

2.3.1 Asamblea. La Asamblea General de COMUNA es una Asamblea de Delegados, conformada por 40 delegados pertenecientes a las diferentes seccionales con las cuales cuenta la Cooperativa. Es la máxima autoridad de la Cooperativa y se reúne en los tres primeros meses del año.

2.3.2 Consejo de Administración. Es el órgano permanente de administración, subordinado a las directrices y políticas de la Asamblea General y está integrado por cinco (5) asociados hábiles y cinco (5) asociados hábiles suplentes numéricos, elegidos por la Asamblea General para un periodo de dos (2) años.

Son funciones y atribuciones, expedir su propio reglamento, nombrar al gerente, reglamentar los estatutos de la Cooperativa, acordar los planes de desarrollo y expansión y ejercer los controles administrativos necesarios.

2.3.3 Junta de Vigilancia. Es el órgano de control social, que responde a la Asamblea General. Está integrada por (3) miembros principales y tres suplentes numéricos, elegidos por la Asamblea General para un período de

dos (2) años, pudiendo ser reelegidos. Tiene como función conocer los reclamos que presenten los asociados en relación con la prestación de los servicios, tramitarlos y solicitar los correctivos por el conducto regular y con la debida oportunidad; las demás que le asigne la ley o los estatutos, siempre y cuando se refieran al control social y no correspondan a funciones propias de los órganos de administración, la auditoria o la Revisoría Fiscal.

2.3.4 Revisoría Fiscal. COMUNA tiene un Revisor Fiscal con su respectivo suplente. Es un Contador Público con matrícula vigente, posee experiencia en cuestiones crediticias y cooperativas y será responsable de la correcta imputación de los estados financieros. Tiene como función principal presentar el modelo de trabajo para el ejercicio contable correspondiente, con el cronograma de actividades, aprobado por el consejo. Las demás funciones que le señalen las leyes, los estatutos y reglamentos de la Cooperativa.

2.4 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA ACTUAL

La administración de COMUNA cuenta con 132 empleados, ubicados en las 15 Seccionales con que cuenta la Cooperativa. No se cuenta con una estructura normalizada en todas las Seccionales, sino que se tiene la Planta que se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Planta de Personal Actual de la Cooperativa COMUNA.

SECCIONAL	CARGOS	No.
Arauca	Director Seccional	1
	Auxiliar de Cartera	1
	Subtotal	2
Barrancabermeja	Auxiliar Contabilidad	1
	Promotor (a) de Servicios	2
	Auxiliar Aportes	1
	Auxiliar Cartera	1
	Director Seccional	1
	Auxiliar Crédito	2
	Subtotal	8
	Bogotá	Auxiliar Contabilidad Depuración
Auxiliar Cartera		2
Secretaria Gerencia		1

SECCIONAL	CARGOS	No.
	Cajera	1
	Promotor (a) de Servicios	1
	Oficios Varios	1
	Auxiliar Archivo	1
	Auxiliar de Crédito	1
	Director Seccional	1
	Mensajero	1
	Auxiliar Contabilidad	1
	Tesorera	1
	Auxiliar Aportes	1
	Subtotal	17
Bucaramanga	Auxiliar de Crédito	1
	Mensajero y Archivo	1
	Auxiliar de Cartera	2
	Auxiliar de Contabilidad	1
	Director Seccional	1
	Oficios Varios	1
	Auxiliar de Aportes	1
	Secretaria	1
	Subtotal	9
Cali	Auxiliar de Aportes	1
	Auxiliar de Cartera	1
	Auxiliar de Contabilidad	1
	Director Seccional	1
	Auxiliar Contabilidad Depuración	1
	Subtotal	5
Espinal	Auxiliar de Aportes	1
	Director Seccional	1
	Auxiliar de Contabilidad	1
	Auxiliar de Cartera	1
	Auxiliar de Crédito	1
	Subtotal	5
Ibagué	Auxiliar de Cartera	1
	Auxiliar de Crédito	1
	Promotor (a) de Servicios	1
	Auxiliar de Contabilidad	1
	Auxiliar Aportes	1
	Directora Seccional	1
	Subtotal	6
Medellín	Promotor (a) de Servicios	2

SECCIONAL	CARGOS	No.
	Cajera (o)	1
	Oficios Varios	1
	Recepcionista	1
	Auxiliar de Crédito	2
	Mensajero	1
	Subtotal	8
Nacional	Analista de Crédito	1
	Coordinadora Cobranza	1
	Auxiliar de Cartera	2
	Tesorero Nacional	1
	Comunicador Social	1
	Jefe Departamento de Contabilidad	1
	Jefe Departamento de Crédito	1
Nacional	Programador	2
	Auxiliar de Aportes	1
	Secretaria de Gerencia	1
	Auxiliar de Contabilidad	3
	Secretario Consejo Administración	1
	Abogado Asesor	1
	Asistente de Gerencia	1
	Coordinador Aportes Nacional	1
	Gerente General	1
	Director Departamento de Sistemas	1
	Analista Presupuestos y Tributaria	1
	Auxiliar Archivo	1
	Asistente de Contabilidad	1
	Conductor	2
	Subtotal	26
Montería	Auxiliar de Contabilidad	1
	Auxiliar de Cartera	1
	Promotor (a) de Servicios	1
	Directora Seccional	1
	Subtotal	4
Neiva	Auxiliar de Crédito	2
	Directora Seccional	1
	Auxiliar de Contabilidad	1
	Promotor (a) de Servicios	1
	Auxiliar de Cartera	1
	Subtotal	6
Pasto	Auxiliar de Crédito	1

SECCIONAL	CARGOS	No.
	Auxiliar de Cartera	3
	Promotor (a) de Servicios	1
	Directora Seccional	1
	Auxiliar de Aportes	1
	Auxiliar de Contabilidad	1
	Subtotal	8
Pereira	Auxiliar de Cartera	1
	Auxiliar de Contabilidad	1
	Directora Seccional	1
	Subtotal	3
Popayán	Auxiliar de Cartera	2
	Auxiliar de Contabilidad	1
	Auxiliar de Crédito	1
	Promotor (a) de Servicios	2
	Auxiliar de Aportes	1
	Auxiliar de Cruce de Cuentas	1
Popayán	Directora Seccional	1
	Subtotal	9
Quibdo	Promotor (a) de Servicios	1
	Auxiliar de Cartera	1
	Directora Seccional	1
	Subtotal	3
Santa Marta	Directora Seccional	1
	Auxiliar de Cartera	2
	Auxiliar de Crédito	1
	Auxiliar de Contabilidad	1
	Promotor (a) de Servicios	1
	Auxiliar de Aportes	1
	Subtotal	7
Villavicencio	Auxiliar de Crédito	1
	Auxiliar de Aportes	1
	Auxiliar de Cartera	2
	Auxiliar Contable	1
	Director Seccional	1
	Subtotal	6
TOTAL GENERAL		132

Fuente: está investigación.

Es muy importante destacar la estructura de trabajadores dedicada a servicios fundamentales, la cual se presenta en la tabla 2.

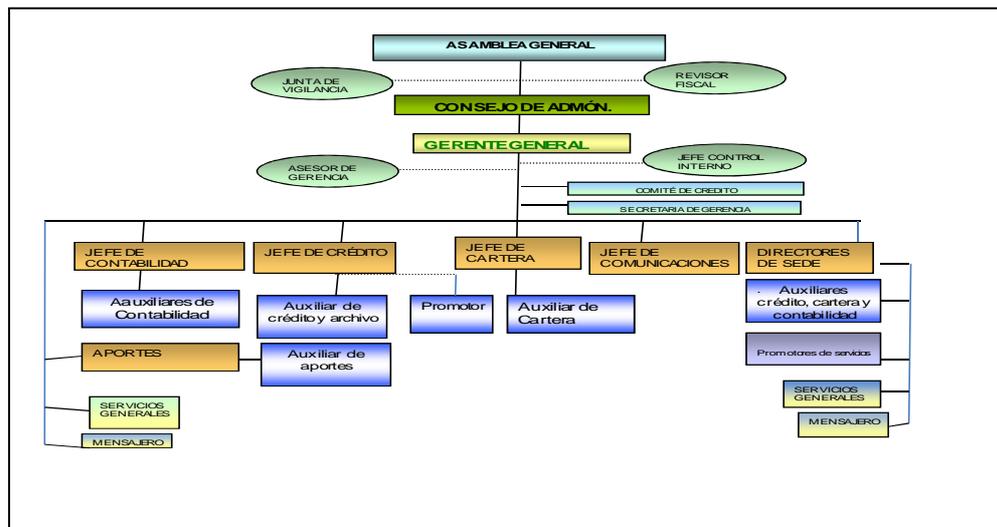
Tabla 2. Personal de la Cooperativa COMUNA dedicado a la Prestación de Servicios Fundamentales.

SERVICIO	No.
Cartera	25
Crédito	16
Aportes	11
Promotores de Servicios	14

Fuente: esta investigación.

2.5 ORGANIGRAMA COMUNA NACIONAL

Figura 1. Organigrama Comuna Nacional

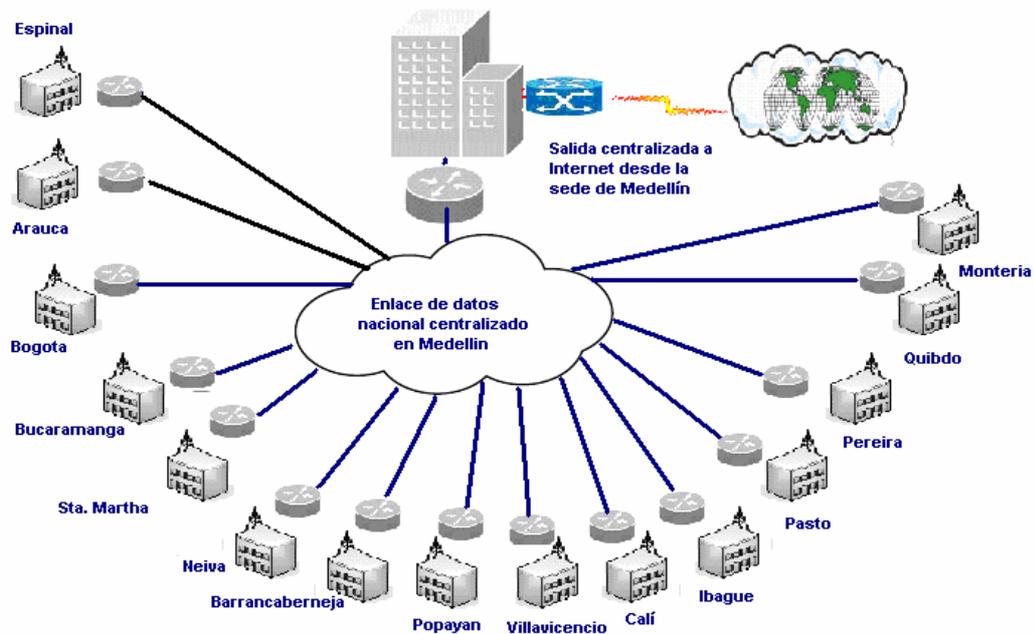


Fuente: esta investigación.

2.6 EQUIPOS TECNOLÓGICOS

2.6.1 Redes. En la actualidad COMUNA a nivel nacional cuenta con una moderna red de comunicaciones implementada con la Empresa Coldecon – Telesat, que permite la conexión de todas las sedes a nivel nacional con la sede principal (Medellín); esta conectividad esta mediante enlaces de banda ancha y canales conectados a través de una red de datos VPN (Red Privada Virtual), tal como se esquematiza a continuación.

Gráfico 1. Distribución de redes COMUNA Nacional



Fuente: está investigación.

2.6.2 Funcionalidad de la VPN:

- Tiene como función principal proveer lógica de negocios para aplicaciones de captura, informes y consultas con el fin de facilitar la producción de dichos grupos de trabajo.
- Es una importante herramienta de trabajo que permite divulgar información de la cooperativa a los diferentes empleados, consiguiendo que estos estén permanentemente informados.
- Tienen gran valor como repositorio documental, convirtiéndose en un factor determinante para conseguir el objetivo de la oficina sin papeles. Añadiéndoles funcionalidades como un buen buscador y una organización adecuada, se puede conseguir una consulta rápida y eficaz por parte de los empleados de un volumen importante de documentación.

A través de esta red de comunicación, habilitada a nivel nacional, todas y cada de las sedes puede obtener información referente a los asociados de cualquier sede.

COMUNA tiene a disposición un programa especial denominado OPA, a través del cual se maneja toda la información relacionada con el asociado. Basta con conocer el número de la cedula o el nombre completo del asociado para poder realizar consultas relacionadas con el valor de los aportes, el crédito total, el plazo, el valor de la cuota mensual, el saldo a la fecha, su hábito de pago, además conocer datos básicos del asociado y de sus codeudores, cargar el valor del crédito y demás información relacionada con el asociado. La herramienta más importante del programa OPA, es el subprograma denominado call center; a través del cual los funcionarios de COMUNA pueden obtener información de los asociados que han incurrido en mora, clasificada por días y por saldo de crédito a la fecha. Teniendo en cuenta que uno de los indicadores con el cual se evalúa la gestión de las diferentes sedes es el índice de morosidad, este subprograma es de gran ayuda ya que a través de él se puede obtener de manera inmediata la cantidad de asociados que han incurrido en mora y el valor total de la cartera morosa, lo cual le permite a los directores de las diferentes sedes de COMUNA desarrollar las estrategias pertinentes, teniendo en cuenta sus propias necesidades.

2.6.3 Funcionalidad del sistema OPA. El sistema Opa, es la herramienta que actualmente utiliza Comuna, para desarrollar su actividad principal, la cual se complementan entre sí todos los departamentos, se adjunta los sub-menú principales de este programa.

Figura 2. Sistema de la Cooperativa



Fuente: sistema de Comuna

2.6.4 conclusión del menú procesos afines. Este menú es una de las principales herramientas de trabajo, la función radica en consultar información relacionada con el saldo y pagos del asociado.

2.6.5 conclusión del menú de asociados. El tener una buena base de datos permite obtener buenos informes ya que se hace necesario y fundamental, poder medir que tan eficiente somos en cada proceso, y así poder hacer seguimiento, en el caso específico de los asociados, de cuantos asociados se retiran en determinada fecha al igual que los que ingresan.

Éste modulo básicamente es uno de los más importantes ya que se encuentra toda la información de los asociados.

2.6.6 Conclusión de informes. En Opa encontramos por el submenú de informes, tiene habilitados 38 sub-menú, para generar los diferentes informes de acuerdo a las necesidades presentadas de los asociados y de la Cooperativa

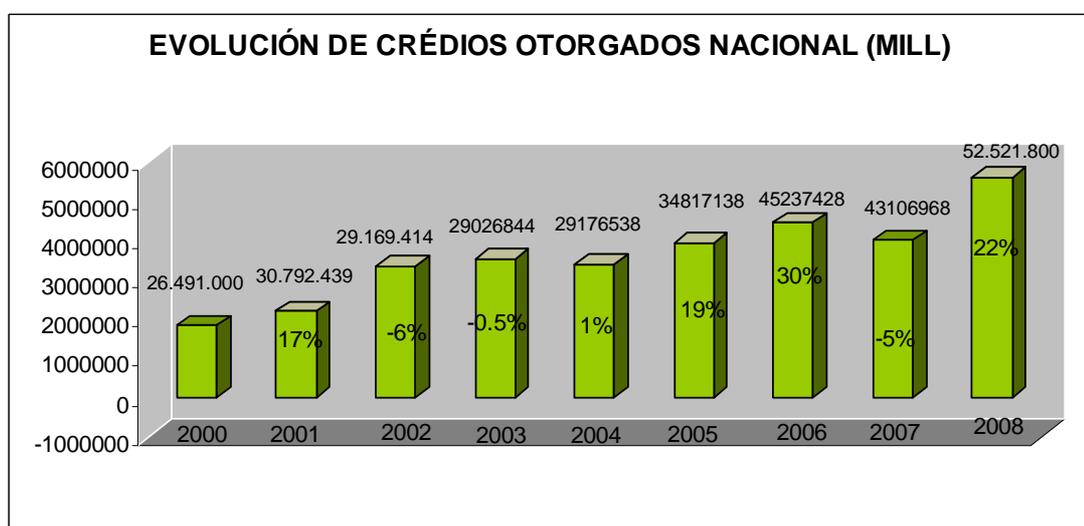
2.6.7 Conclusión del Call Center. Este modulo es muy útil para las funciones de la Cooperativa y todos los sub- menú, son aplicables a las necesidades, en la gestión de cobro y de esta manera evitar el vencimiento de la cartera y controlar el índice de morosidad.

2.6.8 conclusión modulo de créditos. Este modulo es de suma importancia, ya que permite visualizar el comportamiento de la **sede** con respecto a la colocación y determinar el comportamiento del mercado,

3. DIAGNÓSTICO FINANCIERO COMUNA A NIVEL NACIONAL

Para realizar dicho diagnostico se tomo como referencia la colocación de diciembre del año 2000 al 2008, ya que dependiendo del comportamiento de este rubro, se obtienen los resultados en los demás indicadores; los balances y estado de resultados de los últimos tres años, es decir del año 2005 al 2008.

Grafico 2. Evolución de la Colocación de Créditos COMUNA NACIONAL 2000-2008



Fuente: Cooperativa Comuna – Balance social

Es de suma importancia mostrar la evolución de créditos a nivel nacional ya que del comportamiento en la colocación se dan los resultados de la cooperativa, se realiza análisis horizontal para mirar al detalle el porcentaje de crecimiento desde el año 2000 y podemos observar que la cooperativa viene con una colocación constante hasta el año 2004, donde su principal mercado era la universidad Cooperativa de Colombia, y hasta esa fecha también manejaba la parte de trabajo asociado, es decir que manejaba toda la nomina de la Universidad Cooperativa, para el 2004 la superintendencia solidaria obliga a separar la parte de trabajo asociado, ya que comuna era una Cooperativa Multiactiva, razón por la cual se toma la decisión de abrir nuevos mercados donde para el año 2005, se evidencia un crecimiento del 19% con relación al año anterior, en el 2006 el 30%, y en 2007 presente en disminución del -5%, desmejorando notablemente los resultados en la actividad de COMUNA, y para el año 2008, crece en un 21.84%, ya que el crédito es el activo más importante para la cooperativa y por ello se obtienen los ingresos, así que de no mejorar la colación en créditos años tras año, no es posible mejorar ingresos

Tabla 3. Balance General Comparativo 2005 -2006

COOPERATIVA MULTIACTIVA UNIVERSITARIA NACIONAL COMUNA						
BALANCE GENERAL COMPARATIVO 2005-2006						
ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL						
DESCRIPCIÓN	2006	2005	VARIACION	ANALISIS HORIZON TAL	ANALISIS VERTICAL 2005	ANALISIS VERTICAL 2006
ACTIVOS						
Efectivo	995.839.979	2.427.766.652	-1.431.926.673	-58,98%	8,16%	3,09%
Inversiones temporales	695.763.022	3.070.924.187	-2.375.161.165	-77,34%	10,32%	2,16%
Cuentas por cobrar cartera	27.892.227.889	21.814.877.870	6.077.350.019	27,86%	73,30%	86,48%
Cuentas por cobrar convenios	107.034.682	447.684.621	-340.649.939	-76,09%	1,50%	0,33%
Deudores por servicios	69.643.201	82.035.160	-12.391.959	-15,11%	0,28%	0,22%
Provision de Cartera	-2.195.905.027	-3.243.060.394	1.047.155.367	-32,29%	-10,90%	-6,81%
Intereses causados asociados	964.273.784	745.498.190	218.775.594	29,35%	2,50%	2,99%
Ingresos por cobrar y anticipos	37.983.240	31.108.038	6.875.202	22,10%	0,10%	0,12%
Otras cuentas por cobrar	561.079.978	741.198.725	-180.118.747	-24,30%	2,49%	1,74%
TOTAL ACTIVO FINANCIERO	-455.890.142	-1.195.535.660	739.645.518	-61,87%	-4,02%	-1,41%
total act. Corriente	29.127.940.748	26.118.033.049	3.009.907.699	11,52%	87,76%	90,31%
Propiedad Planta y Equipo						
Terrenos	542.575.831	751.275.831	-208.700.000	-27,78%	2,52%	1,68%
Edificios y sedes	2.349.530.422	2.241.604.630	107.925.792	4,81%	7,53%	7,28%
Muebles y enseres	391.891.500	363.054.219	28.837.281	7,94%	1,22%	1,22%
Equipo de computo y comunicación	889.058.272	818.482.470	70.575.802	8,62%	2,75%	2,76%
Depreciación acumulada	-1.740.929.246	-1.555.115.082	-185.814.164	11,95%	-5,23%	-5,40%
Total act. Fijos	2.432.126.779	2.619.302.068	-187.175.289	-7,15%	8,80%	7,54%
Otros Activos						
Inversiones permanentes	79.764.858	77.764.858	2.000.000	2,57%	0,26%	0,25%
Cargos diferidos	229.545.173	562.211.901	-332.666.728	-59,17%	1,89%	0,71%
Responsabilidades pendientes	202.721.885	204.186.379	-1.464.494	-0,72%	0,69%	0,63%
Provisión responsabilidades pendientes	-148.811.140	-148.811.140	0	0,00%	-0,50%	-0,46%
Bienes de arte y cultura	11.848.000	10.120.000	1.728.000	17,08%	0,03%	0,04%
Valorización de Act. Fijos	318.458.600	318.458.600	0	0,00%	1,07%	0,99%
Total Otros activos	693.527.376	1.023.930.598	-330.403.222	-32,27%	3,44%	2,15%
TOTAL ACTIVOS	32.253.594.903	29.761.265.715	2.492.329.188	8,37%	100%	100%
PASIVOS						
Servicios de recaudo	63.701.781	244.870.173	-181.168.392	-73,99%	0,82%	0,20%
Cuentas por Pagar						
Cuentas por pagar convenios	5.598.375.756	4.582.873.632	1.015.502.124	22,16%	15,40%	17,36%
Pasivos fiscales	21.534.063	22.246.916	-712.853	-3,20%	0,07%	0,07%
Otras cuentas por pagar	2.733.556.795	3.656.808.211	-923.251.416	-25,25%	12,29%	8,48%
PASIVO CORRIENTE	8.417.168.395	8.506.798.932	-89.630.537	-1,05%	28,58%	26,10%
Pasivos estimados y provisiones	200.970.058	200.561.836	408.222	0,20%	0,67%	0,62%
Anticipos y avances recibidos	6.318.906	5.770.402	548.504	9,51%	0,02%	0,02%
Fondos sociales	1.971.849.716	1.749.477.641	222.372.075	12,71%	5,88%	6,11%
Otros pasivos	2.179.138.680	1.955.809.879	223.328.801	11,42%	6,57%	6,76%
TOTAL PASIVOS	10.596.307.075	10.462.608.811	133.698.264	1,28%	35,16%	32,85%
PATRIMONIO						
Aportes sociales ordinarios	10.453.679.914	8.755.135.237	1.698.544.677	19,40%	29,42%	32,41%
Aportes readquiridos	1.785.530.413	1.403.603.151	381.927.262	27,21%	4,72%	5,54%
Reserva protección de aportes	2.667.852.124	2.419.085.776	248.766.348	10,28%	8,13%	8,27%
Otras reservas	367.132.688	367.132.688	0	0	1,23%	1,14%
Fondos destinación específica	3.121.590.263	3.097.488.911	24.101.352	0,78%	10,41%	9,68%
Otros fondos	1.443.766.430	1.443.766.430	0	0	4,85%	4,48%
Auxilios y donaciones	192.049.050	192.049.050	0	0	0,65%	0,60%
Valorización activos fijos	318.458.600	318.458.600	0	0	1,07%	0,99%
Excedentes o pérdidas ejercicios anter.		31.713.628	-31.713.628	-100,00%	0,11%	0,00%
Excedentes o pérdidas del ejercicio	1.307.228.346	1.270.223.433	37.004.913	2,91%	4,27%	4,05%
TOTAL PATRIMONIO	21.657.287.828	19.298.656.904	2.358.630.924	12,22%	64,84%	67,15%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	32.253.594.903	29.761.265.715	2.492.329.188	8,37%	100%	100%

RESUMEN DEL BALANCE 2005-2006 DISCRIMINADO EN OPERACIONALES Y NO OPERACIONALES

KTO	2006	2005	VARIACION	ANALISIS HORIZON TAL	ANALISIS VERTICAL 2005	ANALISIS VERTICAL 2006
Intereses causados asociados	964.273.784	745.498.190	218.775.594	29,35%		
Ingresos por cobrar y anticipos	37.983.240	31.108.038	6.875.202	22,10%		
Otras cuentas por cobrar	561.079.978	741.198.725	-180.118.747	-24,30%		
Cuentas por cobrar convenios	107.034.682	447.684.621	-340.649.939	-76,09%		
Cuentas por cobrar cartera	27.892.227.889	21.814.877.870	6.077.350.019	27,86%		
Deudores por servicios	69.643.201	82.035.160	-12.391.959	-15,11%		
TOTAL KTO	29.632.242.774	23.862.402.604	5.769.840.170	24,18%	87,18%	90,83%
CAPITAL FIJO						
Terrenos	542.575.831	751.275.831	-208.700.000	-27,78%		
Edificios y sedes	2.349.530.422	2.241.604.630	107.925.792	4,81%		
Muebles y enseres	391.891.500	363.054.219	28.837.281	7,94%		
Equipo de computo y comunicación	889.058.272	818.482.470	70.575.802	8,62%		
Depreciación acumulada	-1.740.929.246	-1.555.115.082	-185.814.164	11,95%		
Valorización de Act. Fijos	318.458.600	318.458.600	0	0,00%		
TOTAL CAPITAL FIJO	2.750.585.379	2.937.760.668	-187.175.289	-6,37%	10,73%	8,43%
OTROS ACTIVOS OPERATIVOS						
Cargos diferidos	229.545.858	562.211.901	-332.666.043	-59,17%		
Bienes de arte y cultura	11.848.000	10.120.000	1.728.000	17,08%		
TOTAL OTROS ACTIVOS OPERATIVOS	241.393.858	572.331.901	-330.938.043	-57,82%		
TOTAL ACTIVO OPERATIVO	32.624.222.011	27.372.495.173	5.251.726.838	19,19%	100%	100%
PASIVOS OPERATIVOS						
Servicios de recaudo	63.701.781	244.870.173	-181.168.392	-73,99%		
Pasivos fiscales	21.534.063	22.246.916	-712.853	-3,20%		
otras cuentas por pagar	2.733.556.795	3.656.808.211	-923.251.416	-25,25%		
cuentas por pagar convenios	5.598.375.756	4.582.873.632	1.015.502.124	22,16%		
Pasivos estimados y provisiones	200.970.058	200.561.836	408.222	0,20%		
TOTAL PASIVOS OPERATIVOS	8.618.138.453	8.707.360.768	-89.222.315	-1,02%	31,81%	26,42%
KTNO	21.014.104.321	15.155.041.836	5.859.062.485	38,66%		

Fuente: Está investigación

3.1 ANÁLISIS DEL BALANCE 2005-2006

3.1.1 Activo. El activo total de COMUNA para el año 2006 creció el 8.37% en relación al cierre del año 2005. Este resultado corresponde al sano manejo de los recursos durante la vigencia del año 2006: Las inversiones temporales y el disponible disminuyeron (77.34% y 58.98% respectivamente), pero dichos recursos fueron destinados al incremento en la colocación de créditos, pasando de obtener una tasa promedio de colocación en las inversiones del 7.3%, a una tasa promedio de colocación en la cartera del 20.04%, es decir generando mayor rentabilidad para la Cooperativa. Estas dos cuentas son muy importantes ya que sumadas representan el 83.62% del total de activos. Por otra parte también se puede observar un gran disminución (76.09%) de las cuentas por cobrar convenios, aunque su participación dentro del total de activos es mínima (1.50%).

Con relación a la propiedad planta y equipo disminuyo en un 7.15% sustentada en la disminución presentada en terrenos (27.78%). El rubro correspondiente a otros activos decreció considerablemente (32.27%), sin embargo es poco

representativa, ya que paso de participar con el 3.44% a representar el 2.15% dentro del total de activos.

La cuenta más representativa del activo es la cuenta por cobrar cartera, pasando de un 72% a un 96% del total de los activos, debido al crecimiento en la colocación.

En conclusión se puede decir que el activo corriente creció en 11.52%, e incremento su porcentaje de participación de un 87.76% en el 2005 a un 90.31% en el 2006, situación dada por el incremento en la colocación.

3.1.2 Pasivo. El pasivo total, tuvo un leve crecimiento del 1.28 %, respecto del obtenido al cierre del ejercicio del año 2005. El pasivo corriente, disminuyo pero en una mínima a cantidad (1.05%), manteniendo un comportamiento similar al del periodo anterior, paso de representar el 28.58% al 26.10%; dentro de este rubro la cuenta mas importante fue las cuentas por pagar convenios, las cuales crecieron en un 22.16%. debido al convenio realizado con la Universidad Cooperativa de pagarle en 6 cuotas iguales la colocación de cada semestre. En general los pasivos pasaron de representar el 35.16% en el 2005 a el 32.85% en el 2006 (con respecto al total de pasivos mas patrimonio), es decir que su participación se vio disminuida en mas del 2% en relación al año anterior.

3.1.3 Patrimonio. Es la mayor fortaleza económica que tiene COMUNA. Durante la vigencia del 2006 tuvo un comportamiento positivo incrementándose en un 12.22%; paso de representar el 64.84% en el 2005 a el 67.15% en el 2006 del total de pasivos mas patrimonio. Dentro de este grupo los conceptos más importantes fueron los aportes readquiridos (27.21%) y los aportes sociales ordinarios (19.40%), este crecimiento se dio por la el incremento en colocación lo que hace que se incrementen el número de asociados.

Al analizar el Total Pasivo mas Patrimonio podemos decir que este presento un crecimiento del 8.37%, y que dicho crecimiento esta sustentado en un crecimiento del patrimonio de la empresa, porque hubo un incremento en las nuevas afiliaciones de asociados, lo cual se tradujo en un incremento en el rubro de aportes, lo cual le permitió a COMUNA tener una mayor solidez financiera.

Tabla 4. Estado de resultados 2005-2006, Análisis horizontal y vertical a nivel nacional.

COOPERATIVA MULTIACTIVA UNIVERSITARIA NACIONAL COMUNA						
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO						
AÑOS 2005- 2006						
ANALISIS HORIZONTAL Y VERTICAL						
CUENTA	2006	2005	VARIACION	ANALISIS HORIZONTAL	ANALISIS VERTICAL 2005	ANALISIS VERTICAL 2006
INGRESOS OPERACIONALES						
Intereses por cartera de crédito	5.008.602.472	4.388.636.500	619.965.972	14,13%	68,61%	77,09%
Administración de crédito	378.197.190	282.872.432	95.324.758	33,70%	4,42%	5,82%
Recuperación cartera de crédito	553.767.490	1.005.665.363	-451.897.873	-44,94%	15,72%	8,52%
Cuotas de afiliación	205.978.146	135.738.098	70.240.048	51,75%	2,12%	3,17%
Ingresos inversiones temporales y otro	289.540.641	503.807.989	-214.267.348	-42,53%	7,88%	4,46%
Comisiones agencias de viajes	61.189.348	79.874.310	-18.684.962	-23,39%	1,25%	0,94%
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	6.497.275.287	6.396.594.692	100.680.595	1,57%	100%	100%
EGRESOS						
Gastos de personal	2.607.517.721	2.493.454.871	114.062.850	4,57%	38,98%	40,13%
Gastos generales	1.853.538.780	1.896.754.378	-43.215.598	-2,28%	29,65%	28,53%
Depreciaciones	194.945.056	141.792.859	53.152.197	37,49%	2,22%	3,00%
Provisiones						
Provisión general de cartera	59.459.319	162.793.427	-103.334.108	-63,48%	2,55%	0,92%
Cuentas por cobrar intereses y otras	44.625.851	36.213.764	8.412.087	23,23%	0,57%	0,69%
Gastos financieros	134.527.324	105.570.614	28.956.710	27,43%	1,65%	2,07%
Amortización de diferidos	412.535.616	286.268.024	126.267.592	44,11%	4,48%	6,35%
Gastos de ejercicios anteriores		29.915.010	-29.915.010	-100,00%	0,47%	0,00%
TOTAL EGRESOS	5.307.149.667	5.152.762.947	154.386.720	3,00%	80,55%	81,68%
Ingresos no operacionales	117.102.726	26.391.688	90.711.038	343,71%	0,41%	1,80%
EXCEDENTE DEL PERIODO	1.307.228.346	1.270.223.433	37.004.913	2,91%	19,86%	20,12%

Fuente: está investigación

Tabla 5. Análisis horizontal y vertical del 2005-2006 de los gastos operacionales y no operacionales a nivel nacional

RESUMEN AÑO 2005 - 2006 DISCRIMIANDO OPERACIONAL Y NO OPERACIONAL						
CUENTA	2006	2005	VARIACION	ANALISIS HORIZONTAL L	ANALISIS VERTICAL 2005	ANALISIS VERTICAL 2006
INGRESOS OPERACIONALES						
Intereses por cartera de crédito	5.008.602.472	4.388.636.500	619.965.972	14,13%	68,33%	75,72%
Administración de crédito	378.197.190	282.872.432	95.324.758	33,70%	4,40%	5,72%
Recuperación cartera de crédito	553.767.490	1.005.665.363	-451.897.873	-44,94%	15,66%	8,37%
Cuotas de afiliación	205.978.146	135.738.098	70.240.048	51,75%	2,11%	3,11%
INGRESOS OPERACIONALES	6.146.545.298	5.812.912.393	333.632.905	5,74%	90,50%	92,93%
Otros Ingresos No Operacionales						
Comisiones agencias de viajes	61.189.348	79.874.310	-18.684.962	-23,39%	1,24%	0,93%
Ingresos no operacionales	117.102.726	26.391.688	90.711.038	343,71%	0,41%	1,77%
Ingresos inversiones temporales y otro	289.540.641	503.807.989	-214.267.348	-42,53%	7,84%	4,38%
Total otros ingresos	467.832.715	610.073.987	-142.241.272	-23,32%	9,50%	7,07%
TOTAL INGRESOS	6.614.378.013	6.422.986.380	191.391.633	2,98%	100%	100%
GASTOS OPERACIONALES						
Gastos de personal	2.607.517.721	2.493.454.871	114.062.850	4,57%	38,82%	42,42%
Gastos generales	1.853.538.780	1.896.754.378	-43.215.598	-2,28%	29,53%	30,16%
Provisión general de cartera	59.459.319	162.793.427	-103.334.108	-63,48%	2,53%	0,97%
Cuentas por cobrar intereses y otras	44.625.851	36.213.764	8.412.087	23,23%	0,56%	0,73%
Gastos financieros	134.527.324	105.570.614	28.956.710	27,43%	1,64%	2,19%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	4.699.668.995	4.694.787.054	4.881.941	0,10%	73,09%	71,05%
GASTOS NO OPERACIONALES						
Depreciaciones	194.945.056	141.792.859	53.152.197	37,49%	2,21%	2,95%
Amortización de diferidos	412.535.616	286.268.024	126.267.592	44,11%	4,46%	6,24%
Gastos de ejercicios anteriores		29.915.010	-29.915.010	-100,00%	0,47%	0,00%
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	607.480.672	457.975.893	149.504.779	32,64%	7,13%	9,18%
TOTAL EGRESOS	5.307.149.667	5.152.762.947	154.386.720	3,00%	80,22%	80,24%

Fuente: está investigación.

3.2 ANÁLISIS DEL ESTADO DE RESULTADOS 2005 - 2006

Este informe es bastante dinámico; a través de el se puede observar si una empresa esta alcanzando su principal objetivo financiero: Generar excedentes, que le permitan permanecer en el tiempo, crear y así poder ofrecer mayores y mejores servicios en este caso a sus asociados. Se ha considerado la mejor herramienta para medir la eficiencia y la eficacia de los administradores a quienes los dueños (asociados) han depositado la gestión de los recursos.

Los Ingresos Totales crecieron en un 2.98%, producto de un crecimiento en los ingresos por intereses de cartera de crédito, los cuales a pesar de no tener el crecimiento mas alto dentro de los rubros en estudio (14.13%), si son representativos en el total de ingresos, pasando de un 68.33% en el 2005 a un 75.72% en el 2006.

Los ingresos operacionales presentaron un comportamiento mejor, ya que crecieron en 5.74%, pasaron de representar el 90.50% en el 2005 a 92.93% en el 2006.

Los gastos operacionales tuvieron un comportamiento similar al de la vigencia anterior (crecieron 0.10%), sin embargo se vio disminuida la participación dentro del total de los ingresos ya que pasaron de 73.09% en el 2005 a 71.05% en el 2006. Los Gastos Totales crecieron en mayor proporción (un 3%), pero su participación dentro del Total de Ingresos se mantuvo estable paso del 80.22% en el 2005 a el 80.24% en el 2006.

Tabla 6. Análisis horizontal y vertical del Balance General 2006 -2007 a nivel nacional

COOPERATIVA MULTIACTIVA UNIVERSITARIA NACIONAL COMUNA
BALANCE GENERAL COMPARATIVO 2006-2007
ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL

DESCRIPCIÓN	2007	2006	VARIACION	ANALISIS HORIZONTAL	ANALISIS VERTICAL 2006	ANALISIS VERTICAL 2007
ACTIVOS						
caja	51.848.524	56.043.245	-4.194.721	-7,48%	0,17%	0,16%
bancos	542.873.116	939.796.734	-396.923.618	-42,24%	2,91%	1,65%
Inversiones temporales	1.952.065.645	695.763.022	1.256.302.623	180,56%	2,16%	5,94%
Cuentas por cobrar cartera	27.875.444.891	27.892.227.889	-16.782.998	-0,06%	86,48%	84,79%
Provisión de Cartera	-2.362.399.988	-2.195.905.027	-166.494.961	7,58%	-6,81%	-7,19%
Intereses causados asociados	753.452.367	964.273.784	-210.821.417	-21,86%	2,99%	2,29%
Cuentas por cobrar convenios	37.391.482	107.034.682	-69.643.200	-65,07%	0,33%	0,11%
Deudores por servicios	86.694.086	69.643.201	17.050.885	24,48%	0,22%	0,26%
Ingresos por cobrar y anticipos	67.384.602	37.983.240	29.401.362	77,41%	0,12%	0,20%
Otras cuentas por cobrar	641.881.581	561.079.978	80.801.603	14,40%	1,74%	1,95%
total act. Corriente	29.646.636.306	29.127.940.748	518.695.558	1,78%	90,31%	90,18%
Propiedad Planta y Equipo						
Terrenos	542.575.831	542.575.831	0	0,00%	1,68%	1,65%
Edificios y sedes	2.389.822.842	2.349.530.422	40.292.420	1,71%	7,28%	7,27%
Muebles y enseres	419.262.664	391.891.500	27.371.164	6,98%	1,22%	1,28%
Equipo de computo y comunicación	1.064.522.244	889.058.272	175.463.972	19,74%	2,76%	3,24%
Depreciación acumulada	-1.958.014.649	-1.740.929.246	-217.085.403	12,47%	-5,40%	-5,96%
Total act. Fijos	2.458.168.932	2.432.126.779	26.042.153	1,07%	7,54%	7,48%
Otros Activos						
Inversiones permanentes	79.790.558	79.764.858	25.700	0,03%	0,25%	0,24%
Cargos diferidos	302.029.819	229.545.173	72.484.646	31,58%	0,71%	0,92%
Responsabilidades pendientes	207.270.885	202.721.885	4.549.000	2,24%	0,63%	0,63%
Provisión responsabilidades p.	-148.811.140	-148.811.140	0	0,00%	-0,46%	-0,45%
Bienes de arte y cultura	11.848.000	11.848.000	0	0,00%	0,04%	0,04%
Valorización de Act. Fijos	318.458.600	318.458.600	0	0,00%	0,99%	0,97%
Total Otros activos	770.586.722	693.527.376	77.059.346	11,11%	2,15%	2,34%
TOTAL ACTIVOS	32.875.391.960	32.253.594.903	621.797.057	1,93%	100%	100%
PASIVOS						
PASIVO CORRIENTE						
Servicios de recaudo	269.849.565	63.701.781	206.147.784	323,61%	0,20%	0,82%
Cuentas por pagar convenios	5.816.609.611	5.598.375.756	218.233.855	3,90%	17,36%	17,69%
Pasivos fiscales	159.731.733	21.534.063	138.197.670	641,76%	0,07%	0,49%
Otras cuentas por pagar	1.631.393.760	2.733.556.795	-1.102.163.035	-40,32%	8,48%	4,96%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	7.877.584.669	8.417.168.395	-539.583.726	-6,41%	26,10%	23,96%
Pasivos estimados y provisiones	200.770.058	200.970.058	-200.000	-0,10%	0,62%	0,61%
Anticipos y avances recibidos	6.182.877	6.318.906	-136.029	-2,15%	0,02%	0,02%
Fondos sociales	1.983.039.393	1.971.849.716	11.189.677	0,57%	6,11%	6,03%
TOTAL OTROS PASIVO	2.189.992.328	2.179.138.680	10.853.648	0,50%	6,76%	6,66%
TOTAL PASIVOS	10.067.576.997	10.596.307.075	-528.730.078	-4,99%	32,85%	30,62%
PATRIMONIO						
Aportes sociales ordinarios	11.835.564.478	10.453.679.914	1.381.884.564	13,22%	32,41%	36,00%
Aportes readquiridos	1.953.447.699	1.785.530.413	167.917.286	9,40%	5,54%	5,94%
Reserva protección de aportes	2.905.877.249	2.667.852.124	238.025.125	8,92%	8,27%	8,84%
Otras reservas	367.132.688	367.132.688	0	0,00%	1,14%	1,12%
Fondos destinación específica	3.503.721.282	3.121.590.263	382.131.019	12,24%	9,68%	10,66%
Otros fondos	1.173.534.430	1.443.766.430	-270.232.000	-18,72%	4,48%	3,57%
Auxilios y donaciones	192.049.050	192.049.050	0	0,00%	0,60%	0,58%
Valorización activos fijos	318.458.600	318.458.600	0	0,00%	0,99%	0,97%
Excedentes o pérdidas ejercicios a.	557.829.487	1.307.228.346	-749.398.859	-57,33%	4,05%	1,70%
TOTAL PATRIMONIO	22.807.614.963	21.657.287.828	1.150.327.135	5,31%	67,15%	69,38%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	32.875.191.960	32.253.594.903	621.597.057	1,93%	100%	100%

Fuente: está investigación.

Tabla 7. Análisis vertical y horizontal de las cuentas operacionales y no operacionales del Balance 2006-2007, a nivel nacional.

RESUMEN DEL BALANCE 2006-2007 DISCRIMINADO EN OPERACIONALES Y NO OPERACIONALES						
ACTIVOS						
	2007	2006	VARIACION	ANALISIS HORIZONTAL	ANALISIS VERTICAL 2007	ANALISIS VERTICAL 2006
KTO						
Cuentas por cobrar cartera	27.875.444.891	27.892.227.889	-16.782.998	-0,06%		
Intereses causados asociados	753.452.367	964.273.784	-210.821.417	-21,86%		
Cuentas por cobrar convenios	37.391.482	107.034.682	-69.643.200	-65,07%		
Deudores por servicios	86.694.086	69.643.201	17.050.885	24,48%		
Ingresos por cobrar y anticipos	67.384.602	37.983.240	29.401.362	77,41%		
Otras cuentas por cobrar	641.881.581	561.079.978	80.801.603	14,40%		
TOTAL KTO	29.462.249.009	29.632.242.774	-169.993.765	-0,57%	91%	91%
CAPITAL FIJO						
Terrenos	542.575.831	542.575.831	0,00			
Edificios y sedes	2.383.558.842	2.349.530.422	34.028.420,00	1,45%		
Edificios y sedes	6.264.000	0	6.264.000,00	100,00%		
Muebles y enseres	419.262.664	391.891.500	27.371.164,00	6,98%		
Equipo de computo y comunicación	1.064.522.244	889.058.272	175.463.972,00	19,74%		
Depreciación acumulada	-1.958.014.649	-1.740.929.246	-217.085.403,00	12,47%		
Valorización de Act. Fijos	318.458.600	318.458.600	0,00	0,00%		
TOTAL CAPITAL FIJO	2.776.627.532	2.750.585.379	26.042.153,00	0,95%	8,53%	8,43%
OTROS ACTIVOS OPERATIVOS						
Cargos diferidos	302.029.819	229.545.858	72.483.961,00	31,58%		
Bienes de arte y cultura	11.848.000	11.848.000	0,00	0,00%		
TOTAL OTROS ACTIVOS OPERATIVOS	313.877.819	241.393.858	72.483.961,00	30,03%	0,96%	0,74%
TOTAL ACTIVO OPERATIVO	32.552.754.360	32.624.222.011	-71.467.651,00	-0,22%	100%	
PASIVOS OPERATIVOS						
Servicios de recaudo	269.849.565	63.701.781	206.147.784,00	323,61%		
otras Cuentas por pagar	1.631.393.760	2.733.556.795	-1.102.163.035,00	-40,32%		
Cuentas por pagar convenios	5.816.609.611	5.598.375.756	218.233.855,00	3,90%		
Pasivos fiscales	159.731.733	21.534.063	138.197.670,00	641,76%		
Otros pasivos operativos						
Pasivos estimados y provisiones	200.770.058	200.970.058	-200.000,00	-0,10%		
TOTAL PASIVOS OPERATIVOS	8.078.354.727	8.618.138.453	-1.641.946.761	-19,05%	24,82%	26,42%
KTNO	21.383.894.282	21.014.104.321	369.789.961	1,76%		

Fuente: está investigación.

3.3 ANÁLISIS DEL BALANCE 2006-2007

3.3.1 Activo. El activo total de COMUNA creció el 1.93% en el 2007, en relación con el mismo cierre del año 2006. La cuenta que más se incremento fue la de inversiones temporales que crecieron un 180.56%, y los ingresos por cobrar y anticipos, sin embargo al tener un bajo nivel de participación dentro del total de activos, no son poco representativas para el análisis. Dentro del total de activos la cuenta mas representativa el activo corriente, cuenta que disminuyo en un 1.78%, ya que paso de representar el 90.31% en el 2006 a 90.18% en el 2007, es decir se mantuvo estable en su comportamiento. Dentro de los activos corrientes, el rubro mas representativo es cuentas por cobrar cartera, el cual tuvo una leve disminución (0.06%) paso de representar el 86.48% en el 2006 a 84.79% en el

2007, sin embargo por ser la cuenta más representativa de los activos de la cooperativa una leve afecta los resultados de la gestión en la Cooperativa.

Los activos fijos son poco representativos, y tuvieron un crecimiento mínimo del 1.07%; y disminuyeron su participación dentro del total de activos pasando del 7.54% en el 2006 a 7.48% en el 2007.

3.3.2 Pasivo. El pasivo total disminuyó en el 4.99%, con respecto del obtenido al cierre del año 2006, y paso de representar el 32.85% en el 2006, a 30.62 en el 2007 del total de pasivos más patrimonio. El pasivo corriente, disminuyó en un mayor porcentaje (6.41%), y paso de representar el 26.10% a un 23.96%; esta cuenta tiene como principal soporte las cuentas por pagar convenios, las cuales en ambos periodos se mantuvieron en un 17% con una leve tendencia a la alta.

3.3.3 Patrimonio. El patrimonio represento para el 2007 el 69.4% del total de los pasivos más el patrimonio; 2% más con relación al año anterior. Los aportes sociales, cuenta más representativa del patrimonio, tuvo un crecimiento del 13.22%, y pasaron de representar un 32,41% en el 2006 a un 36% en el 2007. La segunda cuenta de importancia es los fondos de destinación específica, los cuales crecieron en un 12.24% y pasaron de representar el 9.68% en el 2006 a un 10.66% en el 2007.

En conclusión se puede observar que el no tener una buena colocación afecta el rubro más importante del activo, es decir, la cuenta por cobrar cartera, y a si mismo disminuyen los ingresos y la buena gestión de COMUNA.

Tabla 8. Análisis horizontal y vertical del Estado de Resultados 2006-2007, a nivel nacional

COOPERATIVA MULTIACTIVA UNIVERSITARIA NACIONA COMUNA						
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO						
AÑOS 2006- 2007						
ANALISIS HORIZONTAL Y VERTICAL						
CUENTA	2007	2006	VARIACION	ANALISIS HORIZONTAL	ANALISIS VERTICAL 2006	ANALISIS VERTICAL 2007
INGRESOS OPERACIONALES						
Intereses por cartera de crédito	5.615.639.955	5.008.602.472	607.037.483	12,12%	77,09%	85,10%
Administración de crédito	398.030.707	378.197.190	19.833.517	5,24%	5,82%	6,03%
Recuperación cartera de crédito	157.705.762	553.767.490	-396.061.728	-71,52%	8,52%	2,39%
Cuotas de afiliación	214.666.074	205.978.146	8.687.928	4,22%	3,17%	3,25%
Ingresos inver.temporales y otros	168.640.611	289.540.641	-120.900.030	-41,76%	4,46%	2,56%
Comisiones agencias de viajes	44.523.823	61.189.348	-16.665.525	-27,24%	0,94%	0,67%
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	6.599.206.932	6.497.275.287	101.931.645	1,57%	100,00%	100,00%
EGRESOS						
Gastos de personal	2.597.994.267	2.607.517.721	-9.523.454	-0,37%	40,13%	39,37%
Gastos generales	1.827.339.478	1.853.538.780	-26.199.302	-1,41%	28,53%	27,69%
Depreciaciones	217.085.403	194.945.056	22.140.347	11,36%	3,00%	3,29%
Provisiones						
Provisión individual de cartera	1.100.399.256		1.100.399.256		0,00%	16,67%
Provisión general de cartera	52.919.515	59.459.319	-6.539.804	-11,00%	0,92%	0,80%
Cuentas por cobrar inter.y otras	60.482.058	44.625.851	15.856.207	35,53%	0,69%	0,92%
Gastos financieros	164.650.035	134.527.324	30.122.711	22,39%	2,07%	2,49%
Amortización de diferidos	79.008.859	412.535.616	-333.526.757	-80,85%	6,35%	1,20%
Gastos de ejercicios anteriores	2.556.578		2.556.578		0,00%	0,04%
TOTAL EGRESOS	6.102.435.449	5.307.149.667	795.285.782	14,99%	81,68%	92,47%
Ingresos no operacionales	61.058.004	117.102.726	-56.044.722	-47,86%	1,80%	0,93%
EXCEDENTE DEL PERIODO	557.829.487	1.307.228.346	-749.398.859	-57,33%	20,12%	8,45%

Fuente: está investigación.

Tabla 9. Análisis horizontal y vertical del Estado de Resultados 2006-2007, discriminado en operacional y no operacional a nivel nacional.

RESUMEN AÑO 2006 - 2007 DISCRIMIANDO EN OPERACIONAL Y NO OPERACIONAL

CUENTA	2007	2006	VARIACION	ANALISIS	ANALISIS	ANALISIS
				HORIZONTAL	VERTICAL 2006	VERTICAL 2007
Intereses por cartera de crédito	5.615.639.955	5.008.602.472	607.037.483	12,12%	75,72%	84,32%
Administración de crédito	398.030.707	378.197.190	19.833.517	5,24%	5,72%	5,98%
Recuperación cartera de crédito	157.705.762	553.767.490	-396.061.728	-71,52%	8,37%	2,37%
Cuotas de afiliación	214.666.074	205.978.146	8.687.928	4,22%	3,11%	3,22%
INGRESOS OPERACIONALES	6.386.042.498	6.146.545.298	239.497.200	3,90%	92,93%	95,88%
Ingresos inver. temporales y otros	168.640.611	289.540.641	-120.900.030	-41,76%	4,38%	2,53%
Comisiones agencias de viajes	44.523.823	61.189.348	-16.665.525	-27,24%	0,93%	0,67%
Ingresos no operacionales	61.058.004	117.102.726	-56.044.722	-47,86%	1,77%	0,92%
INGRESOS NO OPERACIONALES	274.222.438	467.832.715	-193.610.277	-41,38%	7,07%	4,12%
TOTAL INGRESOS	6.660.264.936	6.614.378.013	45.886.923	0,69%	100%	100%
Gastos de personal	2.597.994.267	2.607.517.721	-9.523.454	-0,37%	39,42%	39,01%
Gastos generales	1.827.339.478	1.853.538.780	-26.199.302	-1,41%	28,02%	27,44%
Provisión general de cartera	52.919.515	59.459.319	-6.539.804	-11,00%	0,90%	0,79%
Provisión individual de cartera	1.100.399.256		1.100.399.256		0,00%	16,52%
Cuentas por cobrar inter. y otras	60.482.058	44.625.851	15.856.207	35,53%	0,67%	0,91%
Gastos financieros	164.650.035	134.527.324	30.122.711	22,39%	2,03%	2,47%
GASTOS OPERACIONALES	5.803.784.609	4.699.668.995	1.104.115.614	23,49%	71,05%	87,14%
Depreciaciones	217.085.403	194.945.056	22.140.347	11,36%	2,95%	3,26%
Amortización de diferidos	79.008.859	412.535.616	-333.526.757	-80,85%	6,24%	1,19%
Gastos de ejercicios anteriores	2.556.578		2.556.578		0,00%	0,04%
GASTOS NO OPERACIONALES	298.650.840	607.480.672	-308.829.832	-50,84%	9,18%	4,48%
TOTAL GASTOS	6.102.435.449	5.307.149.667	795.285.782	14,99%	80,24%	91,62%

Fuente: esta investigación

3.4 ANÁLISIS DEL ESTADO DE RESULTADOS 2006 - 2007

El total de los ingresos operacionales para el año 2007, crecieron 3.90%, con relación al 2006, dentro de estos la cuenta más representativa fue la de intereses por cartera de crédito, la cual creció en un 12.12%, crecimiento que se vio reflejado al pasar de 75.72% en el 2006 a 84.32% en el 2007 del total de los ingresos, los cuales solo crecieron en un 0.69%.

Al analizar los gastos, se los clasificamos en gastos totales los cuales crecieron un 14.99%, e incrementaron su participación de un 80.24% a un 91.62% en el 2007, y los gastos operacionales que crecieron en un 23.49%. Dentro de los operacionales, la cuenta más representativa son los gastos de personal y generales, los cuales participaron con el 39.42% y 28.02% respectivamente, del total de ingresos para el año 2006, los cuales fueron para el 2007 de 39.01% y 27.44% respectivamente. Cuentas que presentaron una leve disminución para el año 2007. Los gastos operacionales a demás de tener un crecimiento en el 2007

(23.49%), también incrementaron su participación con relación al total de ingresos, pasando de representar un 71.05% a un 87.14%. los excedentes se disminuyen en un 53.73%, ya que los gastos fueron mayores que los ingresos, el incremento en el gasto se debe a un incremento en las provisiones ya que se hizo necesario provisionar \$1.100 millones por cartera vencida, ya que el decreto 1507 expedido por la superintendencia solidaria, obliga a la Cooperativa a provisionar el 1% sobre el total de la cartera vencida.

Tabla 10. Análisis horizontal y vertical del Balance General 2007 -2008 a nivel nacional

COOPERATIVA MULTIACTIVA UNIVERSITARIA NACIONAL COMUNA						
BALANCE GENERAL COMPARATIVO 2007-2008						
ANÁLISIS HORIZONAL Y VERTICAL						
DESCRIPCIÓN	2008	2007	VARIACION	ANALISIS HORIZONTAL	ANALISIS VERTICAL 2008	ANALISIS VERTICAL 2007
ACTIVOS						
caja	9.105.630	51.848.524	-42.742.894	-82,44%	0,03%	0,16%
bancos	2.392.358.008	542.873.116	1.849.484.892	340,68%	6,60%	1,65%
Inversiones temporales	2.499.353.636	1.952.065.645	547.287.991	28,04%	6,89%	5,94%
Cuentas por cobrar cartera	29.279.312.496	#####	1.403.867.605	5,04%	80,75%	84,79%
Provision de Cartera	-4.055.080.168	-2.362.399.988	-1.692.680.180	71,65%	-11,18%	-7,19%
Intereses causados asociados	774.358.312	753.452.367	20.905.945	2,77%	2,14%	2,29%
Cuentas por cobrar convenios	124.085.568	37.391.482	86.694.086	231,86%	0,34%	0,11%
Deudores por servicios	264.850.454	86.694.086	178.156.368	205,50%	0,73%	0,26%
Ingresos por cobrar y anticipos	116.222.689	67.384.602	48.838.087	72,48%	0,32%	0,20%
Otras cuentas por cobrar	839.005.454	641.881.581	197.123.873	30,71%	2,31%	1,95%
total act. Corriente	32.243.572.079	#####	2.596.935.773	8,76%	88,93%	90,18%
Propiedad Planta y Equipo						
Terrenos	542.575.831	542.575.831	0	0,00%	1,50%	1,65%
Edificios y sedes	2.391.792.317	2.389.822.842	1.969.475	0,08%	6,60%	7,27%
Muebles y enseres	447.538.484	419.262.664	28.275.820	6,74%	1,23%	1,28%
Equipo de computo y comunicación	2.125.391.645	1.064.522.244	1.060.869.401	99,66%	5,86%	3,24%
Depreciación acumulada	-2.216.841.858	-1.958.014.649	-258.827.209	13,22%	-6,11%	-5,96%
Total act. Fijos	3.290.456.419	2.458.168.932	832.287.487	33,86%	9,08%	7,48%
Otros Activos						
Inversiones permanentes	79.818.359	79.790.558	27.801	0,03%	0,22%	0,24%
Cargos diferidos	255.523.088	302.029.819	-46.506.731	-15,40%	0,70%	0,92%
Responsabilidades pendientes	207.270.885	207.270.885	0	0,00%	0,57%	0,63%
Provisión responsabilidades pendientes	-148.811.140	-148.811.140	0	0,00%	-0,41%	-0,45%
Bienes de arte y cultura	11.848.000	11.848.000	0	0,00%	0,03%	0,04%
Valorización de Act. Fijos	318.458.600	318.458.600	0	0,00%	0,88%	0,97%
Total Otros activos	724.107.792	770.586.722	-46.478.930	-6,03%	2,00%	2,34%
TOTAL ACTIVOS	36.258.136.290	#####	3.382.744.330	10,29%	100,00%	100%
PASIVOS						
PASIVO CORRIENTE						
Servicios de recaudo	767.998.467	269.849.565	498.148.902	184,60%	2,12%	0,82%
Cuentas por pagar convenios	6.927.329.728	5.816.609.611	1.110.720.117	19,10%	19,11%	17,69%
Pasivos fiscales	22.713.946	159.731.733	-137.017.787	-85,78%	0,06%	0,49%
Otras cuentas por pagar	2.082.458.222	1.631.393.760	451.064.462	27,65%	5,74%	4,96%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	9.800.500.363	7.877.584.669	1.922.915.694	24,41%	27,03%	23,96%
Pasivos estimados y provisiones	200.970.058	200.770.058	200.000	0,10%	0,55%	0,61%
Anticipos y avances recibidos	6.182.877	6.182.877	0	0,00%	0,02%	0,02%
Fondos sociales	2.051.791.298	1.983.039.393	68.751.905	3,47%	5,66%	6,03%
TOTAL OTROS PASIVO	2.258.944.233	2.189.992.328	68.951.905	3,15%	6,23%	6,66%
TOTAL PASIVOS	12.059.444.596	#####	1.991.867.599	19,78%	33,26%	30,62%
PATRIMONIO						
Aportes sociales ordinarios	14.007.528.156	#####	2.171.963.678	18,35%	38,63%	36,00%
Aportes readquiridos	2.102.061.135	1.953.447.699	148.613.436	7,61%	5,80%	5,94%
Reserva protección de aportes	3.005.231.542	2.905.877.249	99.354.293	3,42%	8,29%	8,84%
Otras reservas	367.132.688	367.132.688	0	0,00%	1,01%	1,12%
Fondos destinación específica	3.598.481.701	4.677.255.712	-1.078.774.011	-23,06%	9,92%	14,23%
Auxilios y donaciones	192.049.050	192.049.050	0	0,00%	0,53%	0,58%
Valorización activos fijos	318.458.600	318.458.600	0	0,00%	0,88%	0,97%
Excedentes o pérdidas ejercicios anterior	607.748.822	557.829.487	49.919.335	8,95%	1,68%	1,70%
TOTAL PATRIMONIO	24.198.691.694	#####	1.391.076.731	6,10%	66,74%	69,38%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	36.258.136.290	#####	3.382.944.330	10,29%	100,00%	100%

Fuente: esta investigación

Tabla 11. Análisis horizontal y vertical del Estado de Resultados 2007-2008, discriminado en operacional y no operacional a nivel nacional.

RESUMEN DEL BALANCE 2007-2008 DISCRIMINADO EN OPERACIONALES Y NO OPERACIONALES						
ACTIVOS						
KTO	2008	2007	VARIACION	ANALISIS HORIZONTAL	ANALISIS VERTICAL 2008	ANALISIS VERTICAL 2007
Cuentas por cobrar cartera	29.279.312.496	#####	1.403.867.605	5,04%		
Intereses causados asociados	774.358.312	753.452.367	20.905.945	2,77%		
Cuentas por cobrar convenios	124.085.568	37.391.482	86.694.086	231,86%		
Deudores por servicios	264.850.454	86.694.086	178.156.368	205,50%		
Ingresos por cobrar y anticipos	116.222.689	67.384.602	48.838.087	72,48%		
Otras cuentas por cobrar	839.005.454	641.881.581	197.123.873	30,71%		
TOTAL KTO	31.397.834.973	#####	1.935.585.964	6,57%	89,01%	90,51%
CAPITAL FIJO						
Terrenos	542.575.831	542.575.831	0	0,00%		
Edificios y sedes	2.391.792.317	2.389.822.842	1.969.475	0,08%		
Muebles y enseres	447.538.484	419.262.664	28.275.820	6,74%		
Equipo de computo y comunicación	2.125.391.645	1.064.522.244	1.060.869.401	99,66%		
Depreciación acumulada	-2.216.841.858	-1.958.014.649	-258.827.209	13,22%		
Valorización de Act. Fijos	318.458.600	318.458.600	0	0,00%		
TOTAL CAPITAL FIJO	3.608.915.019	2.776.627.532	832.287.487	29,97%	10,23%	8,53%
OTROS ACTIVOS OPERATIVOS						
Cargos diferidos	255.523.088	302.029.819	-46.506.731	-15,40%		
Bienes de arte y cultura	11.848.000	11.848.000	0	0,00%		
TOTAL OTROS ACTIVOS OPERATIVOS	267.371.088	313.877.819	-46.506.731	-14,82%	0,76%	0,96%
TOTAL ACTIVO OPERATIVO	35.274.121.080	#####	2.721.366.720	8,36%	100,00%	100,00%
PASIVOS OPERATIVOS						
Servicios de recaudo	767.998.467	269.849.565	498.148.902	184,60%		
otras Cuentas por pagar	2.082.458.222	1.631.393.760	451.064.462	27,65%		
Cuentas por pagar convenios	6.927.329.728	5.816.609.611	1.110.720.117	19,10%		
Pasivos fiscales	22.713.946	159.731.733	-137.017.787	-85,78%		
Otros pasivos operativos						
Pasivos estimados y provisiones	200.970.058	200.770.058	200.000	0,10%		
TOTAL PASIVOS OPERATIVOS	10.001.470.421	8.078.354.727	291.721.934	23,81%	28,35%	24,82%
KTNO	21.396.364.552	#####	12.470.270	0,06%		

Fuente: esta investigación

3.5 ANÁLISIS BALANCE GENERAL 2007- 2008

3.5.1 Activo. El activo total de COMUNA, para el año 2008 creció el 10.29% comparativamente con el mismo cierre del año 2007. Las cuentas que más crecieron durante la vigencia del 2008, fueron: bancos (340.68%), cuentas por cobrar convenios (231.86%) y deudores por servicios (205.50%), sin embargo estas cuentas son poco representativas. La cuenta mas representativa dentro de los activos, es el activo corriente, el cual paso de representar el 88.93% en el 2007 al 90.18% en el 2008, a demás presento un comportamiento positivo ya que se incremento en el 8.76%. Dentro del activo corriente, la cuenta más importante son las cuentas por cobrar cartera las cuales representaron para el 2007 el 80.75% y para el 2008 el 84.79%, incrementándose de un año a otro en un 5.04%, todo esto debido al incremento en la colocación.

Los activos fijos crecieron en un 33.86%, pasando de representar en el 2007 el 9.08% a el 7.48% en el 2008. De los activos fijos la cuenta que más creció fue la cuenta Equipos de Computo y Comunicación: Crecimiento por valor de \$1.060 millones, correspondiente a un crecimiento del 99.66%, sin embargo su porcentaje de participación dentro del total activos es mínimo. (5.86% en el 2007 y 3.24% en el 2008). Este crecimiento en dicho rubro se debe a que la cooperativa inicia un proceso de cambio de plataforma tecnológica.

3.5.2 Pasivo. El pasivo total crece el 19.78%, equivalente a \$1.991 millones con relación al obtenido al cierre del año 2007, cuyo crecimiento se da debido a que se adelanto el periodo de matricula algunas sedes de la Universidad Cooperativa de Colombia y otras entidades educativas, que estaba previsto para el mes de enero y a la obtención de obligación financiera por valor de \$500 millones para la adquisición de los equipos médicos.

3.5.3 Patrimonio. El patrimonio presenta un comportamiento positivo y se incrementa entre el 2007 y el 2008 en un 6.10%, pasa de representar el 69.38% (del total del pasivo mas el patrimonio) en el 2007 a 66.74% en el 2008. Uno de los conceptos más importantes en este grupo, lo constituyen los aportes sociales cuyo crecimiento para la vigencia 2008 fue del 18.35%, de igual forma se incremento su nivel de participación el cual paso de ser 36% en el 2007 a un 38.63 en el 2008. Otra cuenta importante es la cuenta de Fondos de destinación específica, la cual se vio disminuida en \$1.078 millones, es decir, en el 23.06%, en relación a la vigencia anterior. De igual forma su porcentaje de participación también se vio disminuido paso de 14.23 en el 2007 a 9.92% en el 2008.

Tabla 12. Análisis horizontal y vertical del estado de Resultados 2007-2008, a nivel nacional.

COOPERATIVA MULTIACTIVA UNIVERSITARIA NACIONAL COMUNA						
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO						
AÑOS 2007 - 2008						
ANALISIS HORIZONTAL						
CUENTA	2008	2007	VARIACION	ANALISIS HORIZONTAL	ANALISIS VERTICAL 2008	ANALISIS VERTICAL 2007
INGRESOS OPERACIONALES						
Intereses por cartera de crédito	6.579.568.746	5.615.639.955	963.928.791	17,17%	80,66%	85,10%
Administración de crédito	530.359.783	398.030.707	132.329.076	33,25%	6,50%	6,03%
Recuperación cartera de crédito	608.977.982	157.705.762	451.272.220	286,15%	7,47%	2,39%
Cuotas de afiliación	227.429.558	214.666.074	12.763.484	5,95%	2,79%	3,25%
Ingresos inv. temporales y otros	195.793.499	168.640.611	27.152.888	16,10%	2,40%	2,56%
Comisiones agencias de viajes	15.018.862	44.523.823	-29.504.961	-66,27%	0,18%	0,67%
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	8.157.148.430	6.599.206.932	1.557.941.498	23,61%	100,00%	100,00%
EGRESOS						
Gastos de personal	2.732.964.378	2.597.994.267	134.970.111	5,20%	33,50%	39,37%
Gastos generales	2.468.836.849	1.827.339.478	641.497.371	35,11%	30,27%	27,69%
Depreciaciones	259.054.679	217.085.403	41.969.276	19,33%	3,18%	3,29%
Provisiones						
Provisión individual de cartera	1.388.949.400	1.100.399.256	288.550.144	26,22%	17,03%	16,67%
Provisión general de cartera	3.917.966	52.919.515	-49.001.549	-92,60%	0,05%	0,80%
Cuentas por cobrar inter.y otras	281.759.164	60.482.058	221.277.106	365,86%	3,45%	0,92%
Gastos financieros	230.853.467	164.650.035	66.203.432	40,21%	2,83%	2,49%
Amortización de diferidos	55.270.481	79.008.859	-23.738.378	-30,05%	0,68%	1,20%
Gastos de ejercicios anteriores	209.195.129	2.556.578	206.638.551	8082,62%	2,56%	0,04%
TOTAL EGRESOS	7.630.801.513	6.102.435.449	1.528.366.064	25,05%	93,55%	92,47%
Ingresos no operacionales	81.401.905	61.058.004	20.343.901	33,32%	1,00%	0,93%
EXCEDENTE DEL PERIODO	607.748.822	557.829.487	49.919.335	8,95%	7,45%	8,45%

Fuente está investigación

Tabla 13. Análisis horizontal y vertical del Estado de Resultados 2007-2008, discriminado en operacional y no operacional a nivel nacional.

RESUMEN AÑO 2007 - 2008 DISCRIMIANDO EN OPERACIONAL Y NO OPERACIONAL

CUENTA	2008	2007	VARIACION	ANALISIS HORIZONTAL	ANALISIS VERTICAL 2008	ANALISIS VERTICAL 2007
Intereses por cartera de crédito	6.579.568.746	5.615.639.955	963.928.791	17,17%	79,86%	84,32%
Administración de crédito	530.359.783	398.030.707	132.329.076	33,25%	6,44%	5,98%
Recuperación cartera de crédito	608.977.982	157.705.762	451.272.220	286,15%	7,39%	2,37%
Cuotas de afiliación	227.429.558	214.666.074	12.763.484	5,95%	2,76%	3,22%
INGRESOS OPERACIONALES	7.946.336.069	6.386.042.498	1.560.293.571	24,43%	96,45%	95,88%
Ingresos inver. temporales y otros	195.793.499	168.640.611	27.152.888	16,10%	2,38%	2,53%
Comisiones agencias de viajes	15.018.862	44.523.823	-29.504.961	-66,27%	0,18%	0,67%
Ingresos no operacionales	81.401.905	61.058.004	20.343.901	33,32%	0,99%	0,92%
INGRESOS NO OPERACIONALES	292.214.266	274.222.438	17.991.828	6,56%	3,55%	4,12%
TOTAL INGRESOS	8.238.550.335	6.660.264.936	1.578.285.399	23,70%	100,00%	100%
Gastos de personal	2.732.964.378	2.597.994.267	134.970.111	5,20%	33,17%	39,01%
Gastos generales	2.468.836.849	1.827.339.478	641.497.371	35,11%	29,97%	27,44%
Provisión general de cartera	3.917.966	52.919.515	-49.001.549	-92,60%	0,05%	0,79%
Provisión individual de cartera	1.388.949.400	1.100.399.256	288.550.144	26,22%	16,86%	16,52%
Cuentas por cobrar intereses y otras	281.759.164	60.482.058	221.277.106	365,86%	3,42%	0,91%
Gastos financieros	230.853.467	164.650.035	66.203.432	40,21%	2,80%	2,47%
GASTOS OPERACIONALES	7.107.281.224	5.803.784.609	1.303.496.615	22,46%	86,27%	87,14%
Depreciaciones	259.054.679	217.085.403	41.969.276	19,33%	3,14%	3,26%
Amortización de diferidos	55.270.481	79.008.859	-23.738.378	-30,05%	0,67%	1,19%
Gastos de ejercicios anteriores	209.195.129	2.556.578	206.638.551	8082,62%	2,54%	0,04%
GASTOS NO OPERACIONALES	523.520.289	298.650.840	224.869.449	75,30%	6,35%	4,48%
TOTAL GASTOS	7.630.801.513	6.102.435.449	1.528.366.064	25,05%	92,62%	91,62%

Fuente está investigación.

3.6 ANÁLISIS DEL ESTADO DE RESULTADOS 2007 - 2008

El total de los ingresos operativos creció el 24.43% con respecto a los obtenidos en el año 2007 (pasaron de representar el 95.88% en el 2007 a un 96.45% en el 2008) dentro de este rubro la cuenta más representativa es los interese por cartera de crédito, la cual tuvo un crecimiento del 17.17%, aunque con relación al año anterior disminuyo su participación dentro de los ingresos totales al pasar de un 84.32% a un 79.86%.

En relación a los gastos totales crecieron el 25.05%, pasaron de representar el 91.62% en el 2007 a el 92.62% en el 2008. Dentro de este rubro la cuenta mas importante son los gastos operacionales, lo cuales crecieron un 22.46%, aunque su nivel de participación bajo un poco de 87.14% a 86.27%. Dentro los gastos operacionales las cuentas mas importantes son los gastos de personal y los gastos generales, los cuales se incrementaron 5.20% y 35.11% respectivamente. Estas dos cuentas sumadas representan casi el 60% del total de los ingresos operacionales.

Tabla 14. Conclusión de diagnostico financiero de diciembre del 2005-2008 a nivel nacional

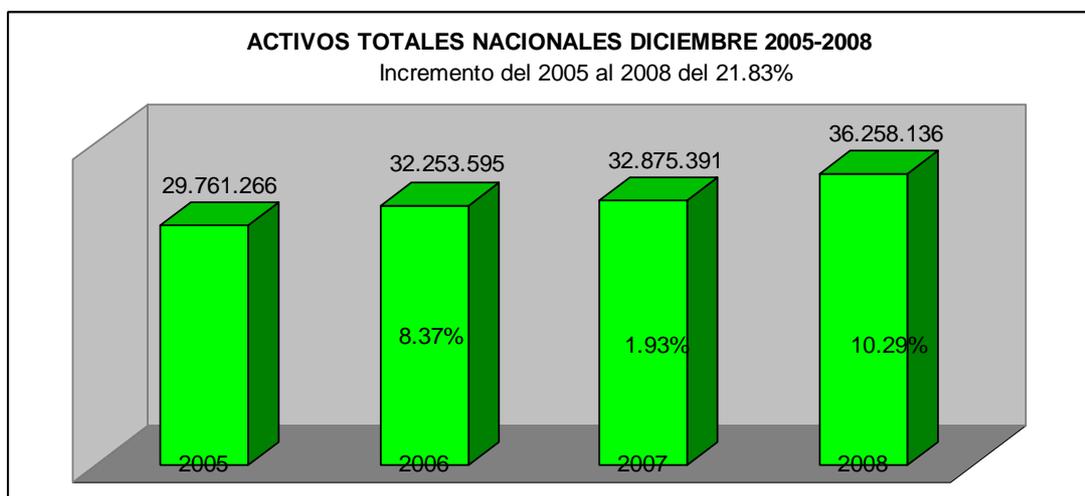
	2005	2006	% VARIACIÓN 2005-2006	2007	% VARIACIÓN 2006-2007	2008	% VARIACIÓN 2007-2008
ACTIVOS TOTALES	29.761.265.715	32.253.594.903	8,4%	32.875.391.960	1,9%	36.258.136.290	10,3%
PASIVOS TOTALES	10.462.608.811	10.596.307.075	1,3%	10.067.576.997	-5,0%	12.059.444.596	19,8%
PATRIMONIO	19.298.656.904	21.657.287.828	12,2%	22.807.614.963	5,3%	24.198.691.694	6,1%
APORTES SOCIALES	10.158.738.388	12.239.210.327	20,5%	13.789.012.177	12,7%	16.109.589.291	16,8%
INGRESOS	6.422.986.380	6.614.378.013	3,0%	6.660.264.936	0,7%	8.238.550.335	23,7%
EGRESOS	5.152.762.947	5.307.149.667	3,0%	6.102.435.449	15,0%	7.630.801.513	25,0%
EVOLUCION DE EXCEDENTES	1.270.223.433	1.307.228.346	2,9%	557.829.487	-57,3%	607.748.822	8,9%
EVOLUCION DE CREDITOS CONCEDIDOS	34.817.138.000	45.237.428.000	29,9%	43.106.968.000	-4,7%	52.521.800.825	21,8%
PROVISIÓN ACUMULADA	3.032.389.131	1.790.160.118	-41,0%	2.104.294.232	17,5%	3.517.526.508	67,2%
MOROSIDAD	35,39%	43,74%	23,6%	23,79%	-45,6%	30,49%	
EVOLUCION DE ASOCIADOS	97.419	105.950	8,8%	109.071	2,9%	115.990	6,3%

Fuente: está investigación.

De acuerdo al cuadro anexo, observamos el comportamiento de los principales rubros, podemos decir que la Cooperativa en el año 2006 con relación al 2005, tiene un balance bastante positivo, ya que obtiene un incremento muy representativo en los activos totales del 8.37%, superando el IPC, el patrimonio en un 12% y aportes sociales en un 20% y la evolución de créditos concedidos aumenta en un 30%, teniendo en cuenta que la razón de ser de la cooperativa es prestar, tenemos como resultado el incremento en aportes sociales y patrimonio, ya que todo todos los beneficiarios del crédito consignaron los aportes correspondientes según los estatutos contribuyendo así a este crecimiento. Es decir que entre más se incremente la colocación mayor van a ser sus ingresos; caso contrario a lo que paso en el 2007, ya que la colocación fue inferior a la del año 2006, en un -5%% (\$2.130 millones) y pago más rápido sus deudas reduciendo el pasivo total e incrementando los egresos de un año a otro en mayor proporción que los ingresos, dando como resultado una disminución en los excedentes del -57.3% en \$750 millones; para este año la Cooperativa sub-utilizo su liquidez realizando inversiones temporales en vez de colocar esos recursos, ya que los ingresos sería mayores y adicional a lo anterior fue necesario provisionar \$1.100 millones por cartera vencida. Para el año 2008, previendo evitar lo sucedido en el 2007, se hacen mayores esfuerzos en conquistar nuevos mercados, los cuales nos permitieran obtener unos mejores ingresos y se logro un incremento en dicho rubro del 24%, lo que nos permitió mejorar notablemente los resultados de la Cooperativa, incrementando el activo total en un 10.3%, Pasivos se incrementa en un 19.8% debido a los acuerdos logrados con la Universidad Cooperativa en hacer los desembolsos en forma parcial y así lograr obtener mayor capital de trabajo, incrementando los aportes sociales en un 17%, el patrimonio 6.1% ; con relación a los egresos que se incrementaron en mayor proporción que los ingresos, se debe a que COMUNA, inicia un proceso de reestructuración en la

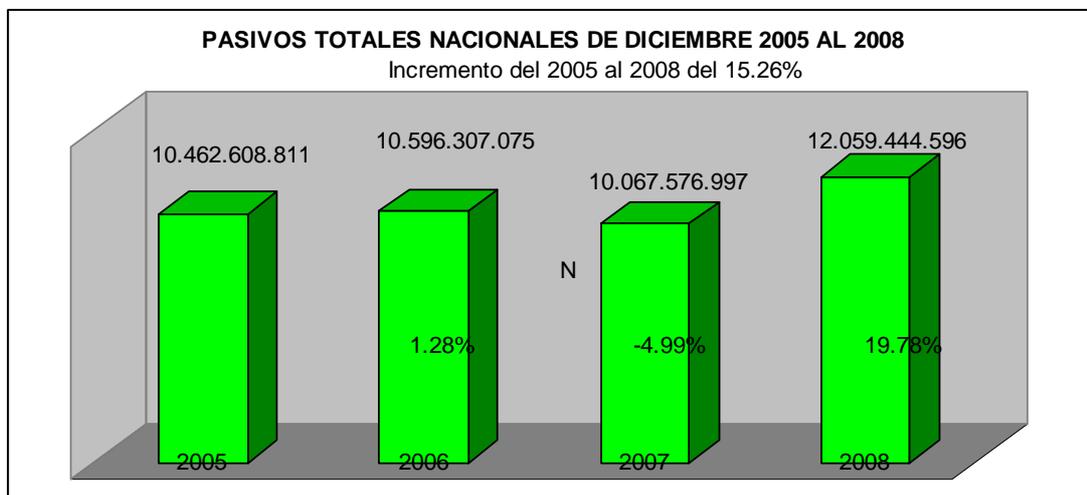
parte de sistemas, cambiando toda su plataforma tecnológica, lo cual ha devengado unos gastos adicionales a lo presupuestado, y además los gastos de provisión, que se deben de realizar de acuerdo a la circular 1507 de la superintendencia solidaria, ya que por cada crédito que se venza se debe llevar al estado de resultados como perdida un % de acuerdo a la edad de mora que tenga el crédito. Las provisiones afectan directamente el PYG, como se observa en el cuadro para el año 2006 se logra disminuir provisión en un 41% en el año 2007 se incrementa un 17% y para el 2008 se incrementa un 67%, esto debido al cambio de sistema como ya lo hemos explicado, sin embargo debido al crecimiento en ingresos por la alta colocación que tuvo para el 2008, el impacto no fue más negativo ya que se llevo al estado de perdidas y ganancias como gasto \$1.400 millones.

Gráfico 3. Comportamiento de los activos nacionales diciembre 2005-2008



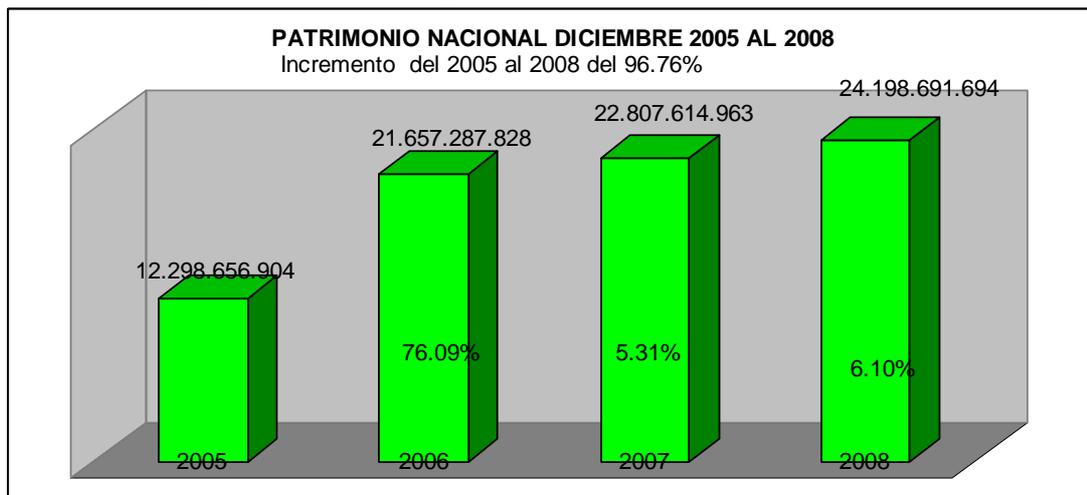
Fuente: esta investigación

Gráfico 4. Comportamiento de los pasivos totales nacionales de diciembre del 2005 al 2008



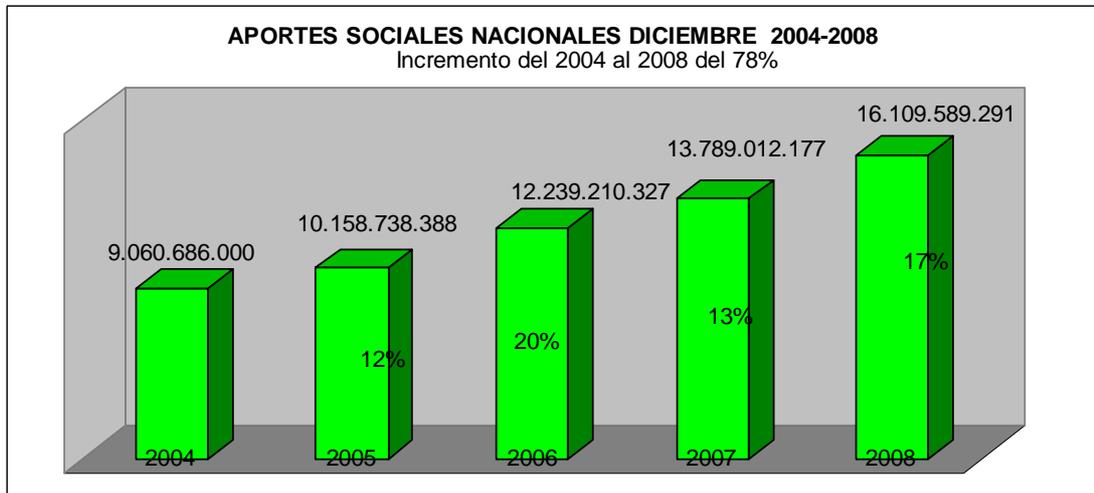
Fuente: esta investigación.

Gráfico 5. Comportamiento del patrimonio nacional diciembre 2005 al 2008



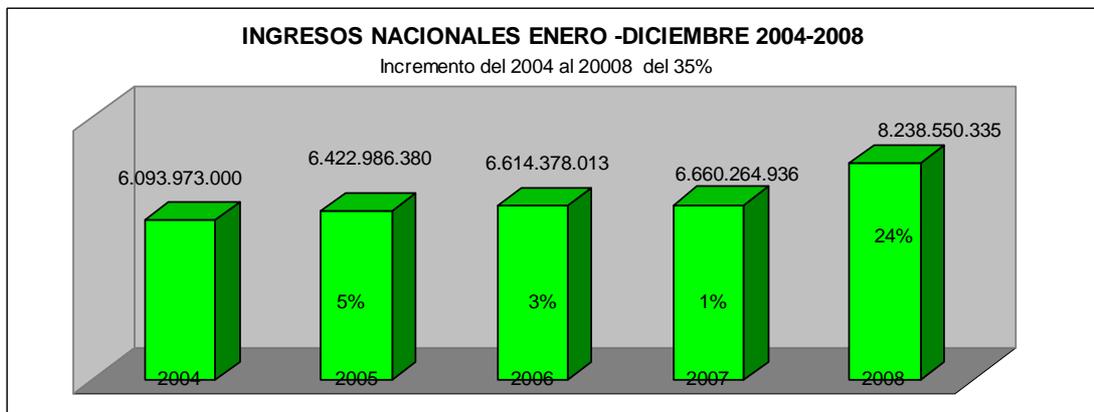
Fuente: esta investigación.

Gráfico 6. Comportamiento de los aportes nacionales de diciembre del 2004-2008.



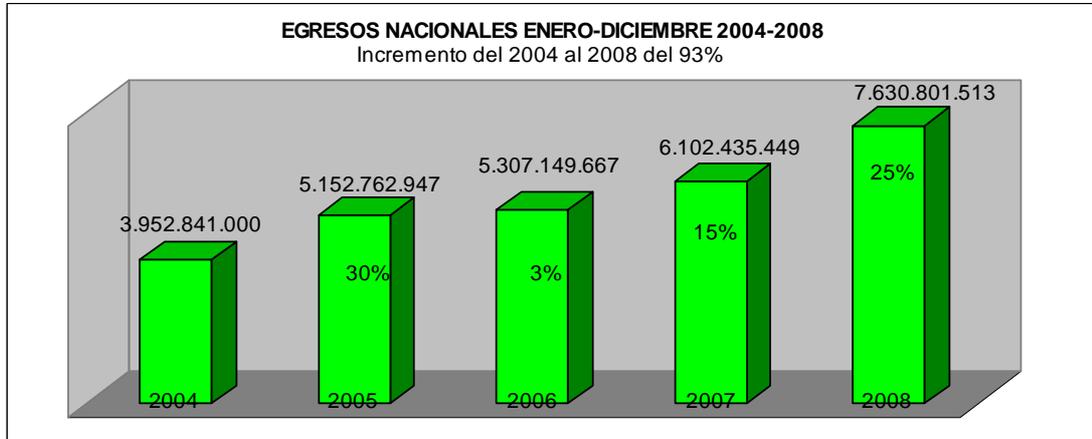
Fuente: esta investigación.

Gráfico 7. Comportamiento de los ingresos nacionales diciembre del 2004-2008.



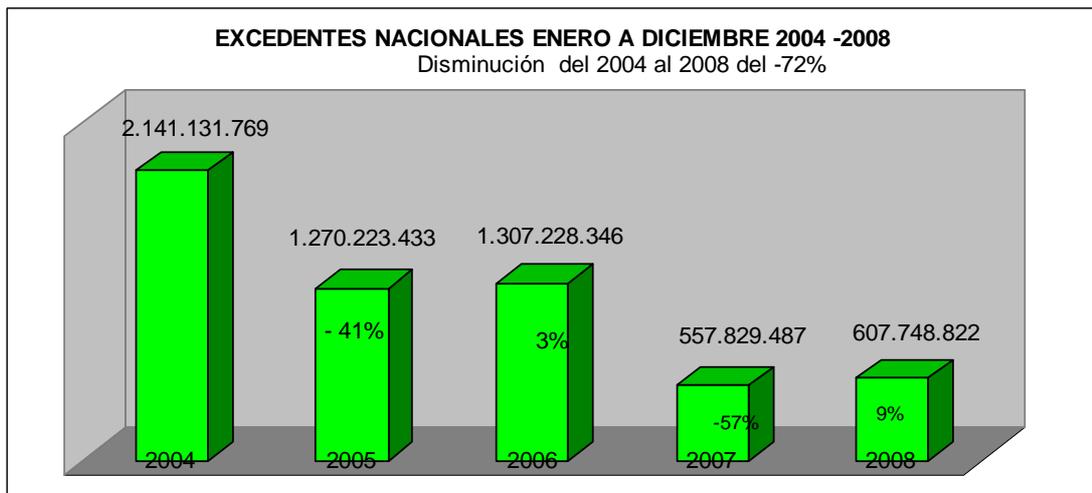
Fuente: esta investigación.

Gráfico 8. Comportamiento de los egresos nacionales diciembre del 2004-2008.



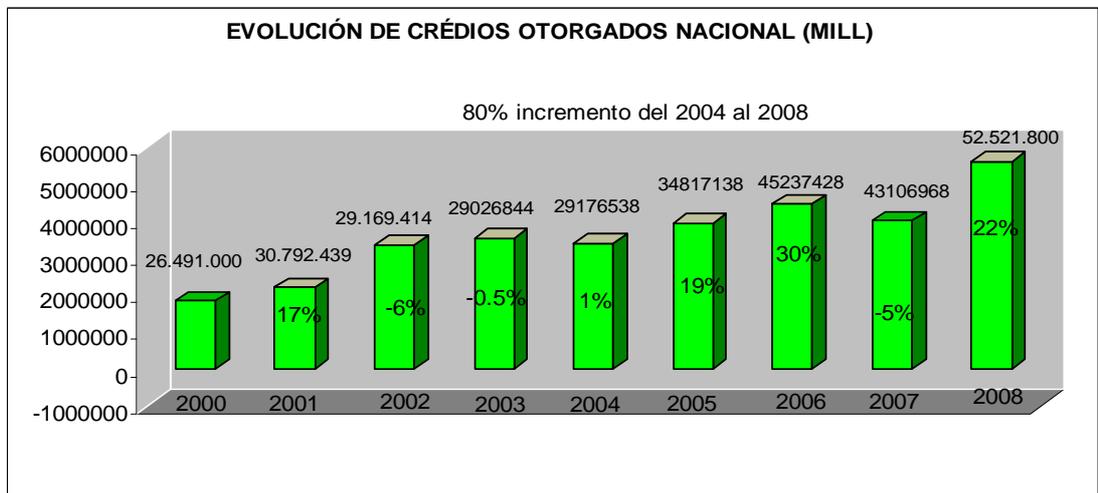
Fuente: está investigación.

Gráfico 9. Comportamiento de los excedentes nacionales diciembre del 2004-2008.



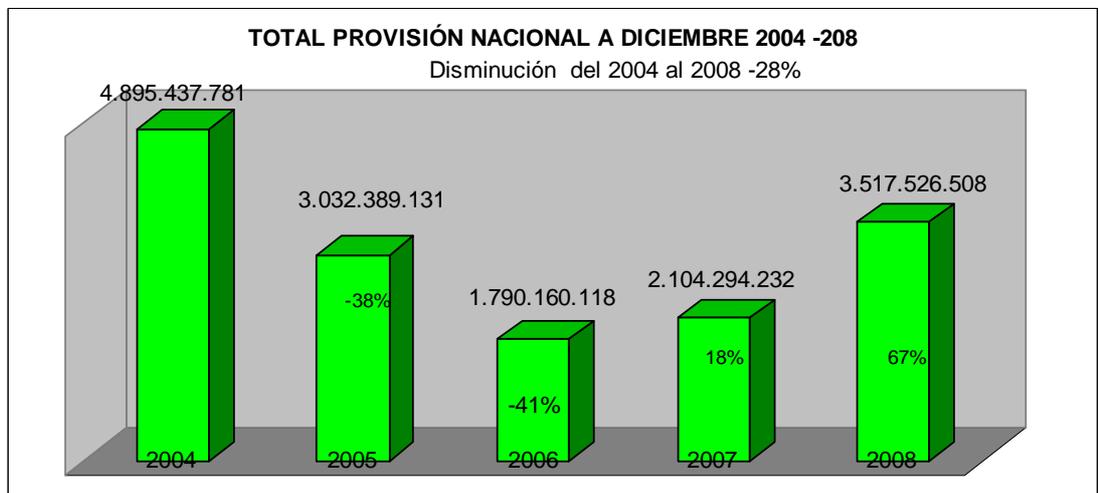
Fuente: esta investigación.

Gráfico 10. Evolución de Créditos otorgados nacionales diciembre del 2004-2008



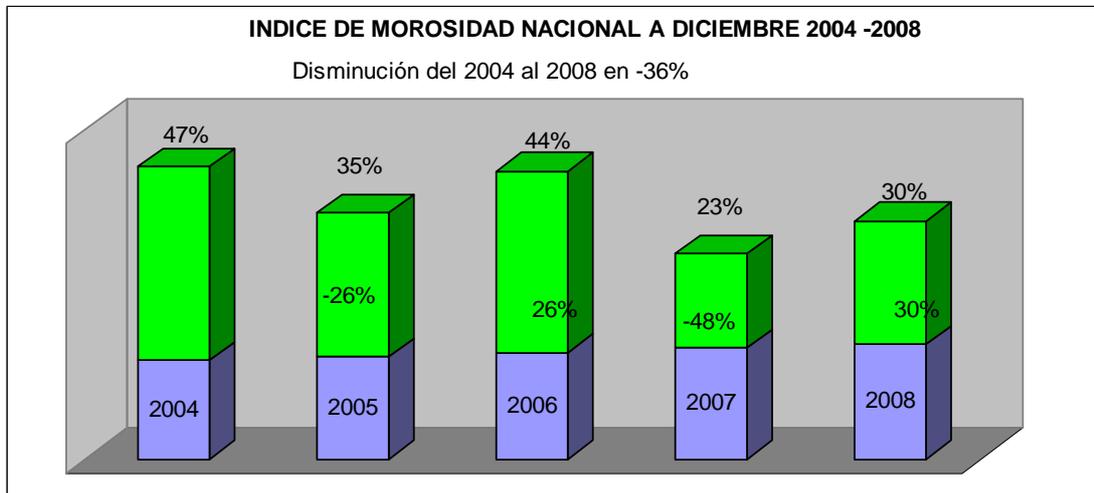
Fuente: esta investigación.

Gráfico 11. Comportamiento de la provisión nacional diciembre del 2004-2008.



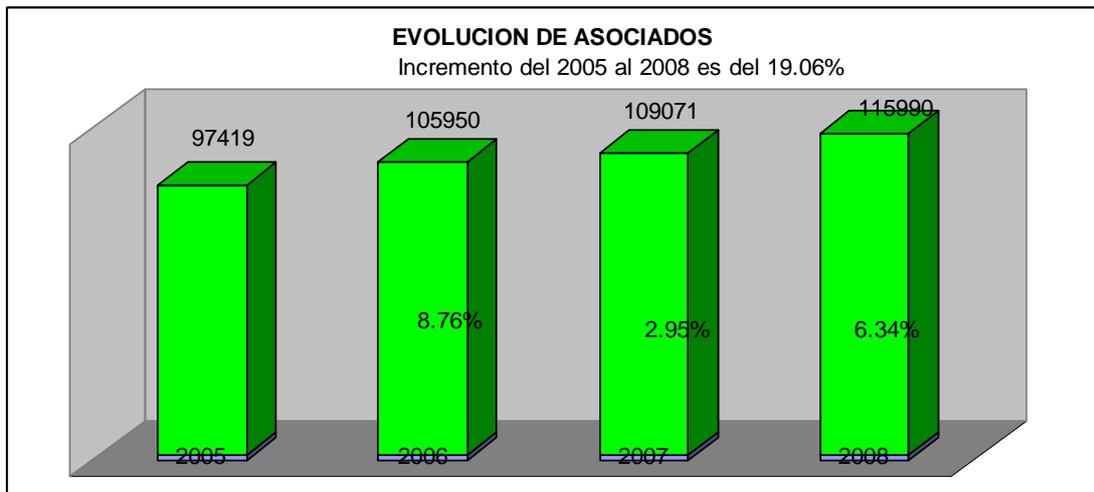
Fuente: esta investigación

Gráfico 12. Comportamiento del índice de morosidad nacional, diciembre del 2004-2008



Fuente: esta investigación.

Gráfico 13. Evolución de asociados a nivel nacional diciembre del 2004-2008.



Fuente: esta investigación.

4. INDICADORES FINANCIEROS

Antes de iniciar el análisis financiero de COMUNA 2005-2008, es necesario, conocer algunos conceptos teóricos, relacionados con el mismo.

Es la relación existente entre cuentas del mismo estado financiero o de dos estados financieros diferentes. A través de los indicadores financieros, se puede determinar en que sectores específicos la empresa es fuerte y en cuales es débil, de tal forma que sea posible realizar un diagnostico que permita corregir los errores, y desarrollar estrategias financieras concretas y reales, a través de las cuales se pueda alcanzar los objetivos financieros de la empresa.

a. ¿Para que sirven los indicadores?:

- Para analizar el comportamiento de las principales variables económicas (ingresos, egresos, utilidad etc) de una empresa en diferentes periodos y establecer el crecimiento o decrecimiento de los mismos, con el fin de mejorar los resultados esperados en un futuro inmediato.
- Para determinar cual es el posicionamiento de la empresa en el mercado competidor, contrarrestando los resultados obtenidos, con los de otras empresas en los mismos periodos.
- Para hacer comparaciones sectoriales y evaluar los resultados de la empresa con relación a los del sector al que pertenece.

b. Tipos de indicadores: Existen diferentes indicadores. Para el análisis del árbol de rentabilidad de COMUNA 2005-2008, se tendrán en cuenta aquellos relacionados con la rentabilidad y la productividad, factores fundamentales en la creación de valor (EVA), indicador que se analizará posteriormente.

Rentabilidad: “Es el resultado que se obtiene al dividir la utilidad generada por una empresa entre la inversión requerida para su funcionamiento. Indica cuántos pesos de utilidad genera un negocio por cada cien pesos invertidos en el mismo”¹⁰.

Productividad: Creatividad financiera frente a las restricciones presupuestarias. También se puede decir que es la capacidad que tiene la empresa, para optimizar los recursos disponibles, en este caso los recursos financieros. La productividad es analizada desde cada una de las variables financieras de la empresa, es decir,

¹⁰ SUAREZ ORTEGA, Claudia Tatiana y CALDERÓN MAGAÑA, Ricardo Cartilla. Diagnostico Financiero parte 2. 2007. p.8.

la productividad de los activos (fijos, operativos), del capital (fijo, operativo) y demás componentes.

c. Margen de rentabilidad: La relación entre la rentabilidad y el margen de utilidad es directamente proporcional. Si el margen se mejora en un 20%, por ejemplo la rentabilidad se aumenta en el mismo 20% (manteniendo constante la productividad). De igual forma, si la productividad mejora en un 30%, por ejemplo rentabilidad aumentará en un 30%.

d. Análisis de Indicadores Financieros Nacionales: Para el análisis de los indicadores financieros, se toma como referencia los resultados a nivel nacional, debido, a que la parte financiera se hace totalizando todas las sedes, razón por la cual no es posible determinar dichos indicadores para la sede de Pasto. Sin embargo, teniendo en cuenta que lo único que es posible determinar es el Estado de Perdidas y Ganancias de la sede Pasto, adicional al análisis general se hará el análisis del Estado de Perdidas y Ganancias de COMUNA sede Pasto.

Para este análisis se tendrán en cuenta: indicadores de rentabilidad, de productividad, y de eficiencia operativa, los cuales se analizaran a continuación:

4.1 INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD

Tabla 15. Productividad de los activos operativos y del capital de trabajo operativo (KTO):

AÑOS	2005	2006	2007	2008
Ing. Operacionales	5.812.912.393	6.146.545.298	6.386.042.498	7.946.336.069
Total A. Operacional	27.372.495.173	32.624.222.011	32.552.754.360	38.619.030.595
Productividad Activos	0,21	0,19	0,20	0,21
KTO	23.862.402.604	29.632.242.774	29.462.249.009	34.742.744.488
Productividad KTO	0,24	0,21	0,22	0,23

Fuente. Esta investigación.

Se puede concluir, que los ingresos operacionales generados por LA COOPERATIVA COMUNA, no compensan la inversión en los activos operativos, ya que la empresa por cada peso que invierte en activos operacionales, obtiene como ingreso promedio 20 centavos. Se presenta un comportamiento similar con el KTO, se observa a demás, una perdida en la productividad del KTO, entre el 2005 y 2006 y luego tiende a mantenerse estable hasta el 2008.

Tabla 16. Productividad del capital fijo (KFIJO):

AÑOS	2005	2006	2007	2008
Ing. Operacionales	5.812.912.393	6.146.545.298	6.386.042.498	7.946.336.069
KFIJO	2.937.760.668	2.750.585.379	2.776.627.532	3.608.915.019
Productividad K fijo	1,98	2,23	2,30	2,20

Fuente: está investigación.

Se observa que la productividad del capital fijo, tiende a ser mejor año tras año. Pasa de generar \$1.98 de ingresos operacionales por cada peso invertido en capital fijo en el 2005, a generar \$2.3 en el 2007; para el 2008 se observa un leve disminución, llegando a generar \$2.2. Se puede concluir que la Cooperativa tiene una buena productividad del capital fijo y que se ha mantenido relativamente estable, con unas mínimas variaciones hacia la alza.

Tabla 17. Productividad del Activo Operativo Neto del KTNO:

AÑOS	2005	2006	2007	2008
Ing. Operacionales	5.812.912.393	6.146.545.298	6.386.042.498	7.946.336.069
A.O.N.	18.665.134.405	24.006.083.558	24.474.399.633	28.617.560.174
Prod. AON	0,31	0,26	0,26	0,28
KTNO	15.155.041.836	21.014.104.321	21.383.894.282	24.741.274.067
Productividad KTNO	0,38	0,29	0,30	0,32

Fuente: esta investigación

Se observa que tanto los AON, como el KTNO presentan un nivel de productividad muy bajo (por cada peso invertido en AON y en KTNO, se obtiene menos de 30 centavos) a demás que se ve una tendencia hacia la disminución de la misma entre el 2005 y el 2007; para el 2008 se observa una leve tendencia hacia el aumento.

Tabla 18. Rotación de cartera

AÑOS	2005	2006	2007	2008
Ing. Operacionales	5.812.912.393	6.146.545.298	6.386.042.498	7.946.336.069
Colocación de Crédito (Ventas)	34.817.138.000	45.237.428.000	43.106.968.000	52.521.800.825
Cuentas X cobrar cartera	21.814.877.870	27.892.227.889	27.875.444.891	29.279.312.496
Rotación de cartera	1,6	1,6	1,5	1,8
Periodo de recaudo en días	226	222	233	201

Fuente esta investigación.

Se observa que el comportamiento de la rotación de Cartera fue similar en los dos primeros años, con un promedio de rotación de 1.6 veces al año; disminuyó hacia el 2007 a 1.5 veces y finalmente para el año 2008 gana eficiencia al aumentar a 1.8 veces.

Al analizar el período de recaudo medido en días, se nota una tendencia a la disminución entre el 2005 y el 2008, a pesar de que en el 2007 se da una pérdida de eficiencia en el recaudo de cartera ya que llega a ser de 233 días, máximo valor en el período estudiado. En general analizando los dos indicadores se puede observar una tendencia hacia una mayor eficiencia, esto debido al cambio de tecnología realizado por COMUNA, al implementar la herramienta call center, lo que permite realizar una mejor gestión de cobranza y por ende de recaudo. Si tenemos en cuenta que la mayor parte de la colocación de los créditos son para crédito estudiantil, y que las matriculas se hacen de forma semestral, podemos concluir que se está alcanzando la meta de que la cartera rote dos veces en el año, y que el período de recaudo disminuya a 180 días. La meta es reducir cada día un poco más este indicador, pero es un proceso lento, ya que implica cambiar la mentalidad y el hábito de pago de los asociados. Hoy en día se ha logrado que sean más puntuales en sus pagos, sin embargo todavía hay asociados que solo cancelan su crédito hasta final del semestre, como requisito para poder continuar con sus estudios superiores.

Tabla 19. Rotación de cuentas por pagar

AÑOS	2005	2006	2007	2008
Colocación de créditos (ventas)	34.817.138.000	45.237.428.000	43.106.968.000	52.521.800.825
cuentas por pagar	3.656.808.211	2.733.556.795	1.631.393.760	2.082.458.222
Rotación de Cuentas por Pagar.	9,52	16,55	26,42	25,22
Per. de pago en días	38	22	14	14

Fuente. Esta investigación.

Se puede determinar que la rotación de las cuentas por pagar, se incremento año tras año, cerca de un 70% entre el 2005 y el 2006 y en un 60% entre el 2006 y el 2007, para el 2008 el período de pago en días llegó a ser de 25.22 veces al año, es decir, cada 14 días. Este comportamiento se justifica en que los desembolsos que efectúa COMUNA a las diferentes entidades educativas, se hace casi de forma inmediata, con la única universidad que tiene convenios de pago es con la Universidad Cooperativa de Colombia, con la cual se tiene casi el 60% del total de créditos colocados, a nivel nacional, en donde se difiere el pago de toda la colocación del semestre académico a 6 meses, es decir, se efectúan pagos mensuales. Con el resto de universidades no hay convenios, razón por la cual los

pagos, se realizan en plazos inferiores a 15 días; de ahí que el período de pago en días sea de 14 días. Este fenómeno que se presenta usualmente en las entidades financieras afecta notoriamente la productividad de los activos operativos, esencialmente del KTO, ya que lo vuelve más costoso; más aun cuando existe una diferencia tan grande entre el tiempo en el que la COOPERATIVA recauda su cartera y el tiempo en el que ella cubre sus obligaciones.

4.2 INDICADORES DE EFICIENCIA OPERATIVA

Tabla 20. Margen Operacional y Neto

AÑOS	2005	2006	2007	2008
Utilidad Operativa	1.118.125.339	1.446.876.303	582.257.889	839.054.845
Ingresos Operacionales	5.812.912.393	6.146.545.298	6.386.042.498	7.946.336.069
Margen Operacional	19,2%	23,5%	9,1%	10,6%
Excedentes netos	1.270.223.433	1.307.228.346	557.829.487	607.748.822
Margen Neto	21,85%	21,27%	8,74%	7,65%

Fuente: esta investigación

Tabla 21. Utilidad Operativa y Neta

AÑOS	2005	2006	2007	2008
Ing. Operacionales	5.812.912.393	6.146.545.298	6.386.042.498	7.946.336.069
(-) Gastos Operacionales	4.694.787.054	4.699.668.995	5.803.784.609	7.107.281.224
Utilidad Operativa	1.118.125.339	1.446.876.303	582.257.889	839.054.845
(+) Ingresos no Operacionales	610.073.987	467.832.715	274.222.438	292.214.266
(-) Gastos no Operacionales	457.975.893	607.480.672	298.650.840	523.520.289
Utilidad Neta o excedentes	1.270.223.433	1.307.228.346	557.829.487	607.748.822

Fuente: esta investigación.

Tabla 22. Gastos Operacionales

AÑOS	2005	2006	2007	2008
Gastos Operacionales	4.694.787.054	4.699.668.995	5.803.784.609	7.107.281.224
Ing. Operacionales	5.812.912.393	6.146.545.298	6.386.042.498	7.946.336.069
%Gasto Operacional	80,8%	76,5%	90,9%	89,4%

Fuente: esta investigación.

El margen operacional tuvo un comportamiento positivo entre el 2005 y el 2006, pasando de obtener un 19.2% a un 23.5%, sin embargo a partir de este año se ve disminuido a más de la mitad, llegando a ser del 10.6% en el 2008 (cuadro No. 6). Este comportamiento es producto de una disminución de la utilidad operativa, la cual disminuyó en un 60% en el 2007 y en un 42% en el 2008, en relación al año 2006, donde se observa el margen de utilidad más alto (cuadro No. 7). A su vez la disminución de la utilidad operativa, es el reflejo del progresivo incremento de los gastos operacionales los cuales crecen a un ritmo mayor al de los ingresos operacionales, entre el 2005 y el 2008, los cuales para el 2008 se constituyen el 89% de los ingresos (cuadro No. 8).

En conclusión podemos decir que los gastos de provisión, el hacer inversiones temporales y el cambio de la plataforma tecnológica hacen que se disminuya notablemente los excedentes netos, por ende rubros como el margen operacional neto.

Tabla 23. Fortaleza Patrimonial

AÑOS	2005	2006	2007	2008
Total aportes sociales	12.944.956.852	15.274.195.139	17.062.022.114	19.481.953.521
Total patrimonio	19.298.656.904	21.657.287.828	22.807.614.963	24.198.691.694
FORTALEZA PATRIMONIAL	67,08%	70,53%	74,81%	80,51%

Fuente: esta investigación

Entre el año 2005 y 2008, COMUNA ha presentado un comportamiento favorable de la fortaleza patrimonial, la cual pasó de representar el 67.08% a el 80.51% del total patrimonio. Este crecimiento está sustentado en la expansión que ha tenido COMUNA en los últimos 3 años, donde se han generado nuevos convenios con las diferentes instituciones educativas de todo el territorio colombiano.

4.3 INDICADORES DE RENTABILIDAD

Tabla 24. Principales indicadores de rentabilidad

AÑOS	2005	2006	2007	2008
Utilidad Operativa	1.118.125.339	1.446.876.303	582.257.889	839.054.845,0
Activo Operativo	27.372.495.173	32.624.222.011	32.552.754.360	38.619.030.595
ROA	4,1%	4,4%	1,8%	2,2%
UODI	1.118.125.339	1.446.876.303	582.257.889	839.054.845
Activo Operativo Neto	18.665.134.405	24.006.083.558	24.474.399.633	28.617.560.174
RONA	6,0%	6,0%	2,4%	2,93%
Utilidad Neta	1.270.223.433	1.307.228.346	557.829.487	607.748.822
Patrimonio	19.298.656.904	21.657.287.828	22.807.614.963	24.198.691.694
ROE	6,6%	6,0%	2,4%	2,51%
Utilidad Operativa	1.118.125.339	1.446.876.303	582.257.889	839.054.845
(-) Impuestos	0	0	0	0,0
UODI	1.118.125.339	1.446.876.303	582.257.889	839.054.845
Ing. Operacional.	5.812.912.393	6.146.545.298	6.386.042.498	7.946.336.069
UODI	1.118.125.339	1.446.876.303	582.257.889	839.054.845
Margen UODI	19,24%	23,54%	9,12%	10,56%

Fuente: esta investigación

4.3.1 Rentabilidad Operativa de los Activos (ROA). Como se aprecia en el cuadro No. 10 la Rentabilidad Operativa de los Activos ROA (porcentaje que resulta de comparar la utilidad operativa obtenida en relación al activo operativo de una misma vigencia), presento un comportamiento favorable, ya que paso de representar un 4.1% del total de activos operativos en el 2005 a un 4.4% en el 2006. Para el año 2007 se reduce prácticamente a más de la mitad, ya que su representación baja a 1.8%, comportamiento sustentado en que la utilidad operativa se vio disminuida en un 60% entre el 2006 y 2007 (Paso de \$1.446 millones en el 2006 a \$582 en el 2007). Esto se debe como lo hemos descrito anteriormente a la disminución de colocación en el año 2007 con relación al 2006 en \$2.131 millones y adicional a lo anterior al gasto en provisión por \$1.100 millones en el año 2007, Para el 2008 se mira un comportamiento positivo, y la ROA pasa de 1.8% en el 2007 a 2.2% en el 2008, para este período se observa un crecimiento del activo operativo en un 18% (paso de \$32.552 millones en el 2006 a 38.619 en el 2007) y de la utilidad operativa en un 44%. Pese a estos incrementos, se puede decir que la utilidad operativa esta por debajo de los

promedios manejados en vigencias anteriores, y que se deben diseñar estrategias tendientes a mejorar los resultados obtenidos.

4.3.2 Rentabilidad Operativa Neta de los Activos (RONA). La Rentabilidad Operativa Neta de los Activos RONA (porcentaje que resulta de comparar la utilidad operativa después de impuestos UODI, en relación al Activo Operativo Neto de una misma vigencia). Como se observa en el cuadro No.10 presento un comportamiento positivo entre el 2005 y el 2006, ya que se vio incrementada tanto la UODI, como el AON (29% y 28% respectivamente), sin embargo pese a este crecimiento, la relación entre la UODI y el AON, es igual (6% en ambas vigencias). Para el año 2007 el AON, presenta un crecimiento del 2%, pero su participación bajo, ya que paso de representar un 6% en el 2006 a un 2.4% en el 2007, como consecuencia de la disminución de la UODI. Para el 2008, se observa un crecimiento tanto del AON (\$24.474 millones en el 2007 a \$28.617 millones, en el 2008) como de la UODI (\$582 millones en el 2007, a \$839 millones en el 2008), lo cual se tradujo en un incremento de la participación, ya que paso de un 2.4% a un 2.93%.

4.3.3 Rentabilidad Operativa del Patrimonio (ROE). La Rentabilidad Operativa del Patrimonio ROE (porcentaje que resulta de comparar la utilidad neta, en relación al patrimonio de una misma vigencia). El comportamiento de la ROE, es similar al comportamiento de la RONA. En cuanto a la utilidad neta se observa un comportamiento similar al de la UODI, el patrimonio presenta una tendencia decreciente 6.6%, 6%, 2.4%, 2,51% para los años 2005, 2006, 2007 y 2008 respectivamente.

Al observar el cuadro No. 10 nos damos cuenta que la participación tanto de la ROE, como de la RONA, son prácticamente iguales, fenómeno que se explica porque para el análisis de ambas se tiene en cuenta la utilidad o excedentes para el caso de la Cooperativa.

4.4 OTROS INDICADORES FINANCIEROS

Tabla 25. Otros indicadores financieros:

AÑOS	2005	2006	2007	2008
1 RAZON CORRIENTE (Activo Operativo /Pasivo Operativo)	3,1	3,8	4,0	3,9
2 INDICE DE SOLIDEZ (Activo Total /Pasivo Total)	2,8	3,0	3,3	3,0
3 NIVEL DE ENDEUDAMIENTO (Pasivo Total / Activo Total)	35%	33%	31%	33%
4 INDICE DE PROPIEDAD (Patrimonio Total / Activo Total)	65%	67%	69%	67%

Fuente: esta investigación.

4.4.1 Razón corriente. Activo Operativo / Pasivo Operativo. Indica la capacidad de pago que tiene la Cooperativa en el corto plazo.

Por cada peso de pasivo a corto plazo, La Cooperativa tenía para responder \$3.1 a 31 de diciembre del 2005, esta capacidad de pago se fue mejorando hasta el 2007 donde llegó a ser de \$4 por cada peso de deuda, para el 2008 se bajó, pero en una mínima proporción (\$3.9). Se puede concluir que de manera general, COMUNA, cuenta con un buen nivel de liquidez, y que su tendencia a sido a mejorarlo.

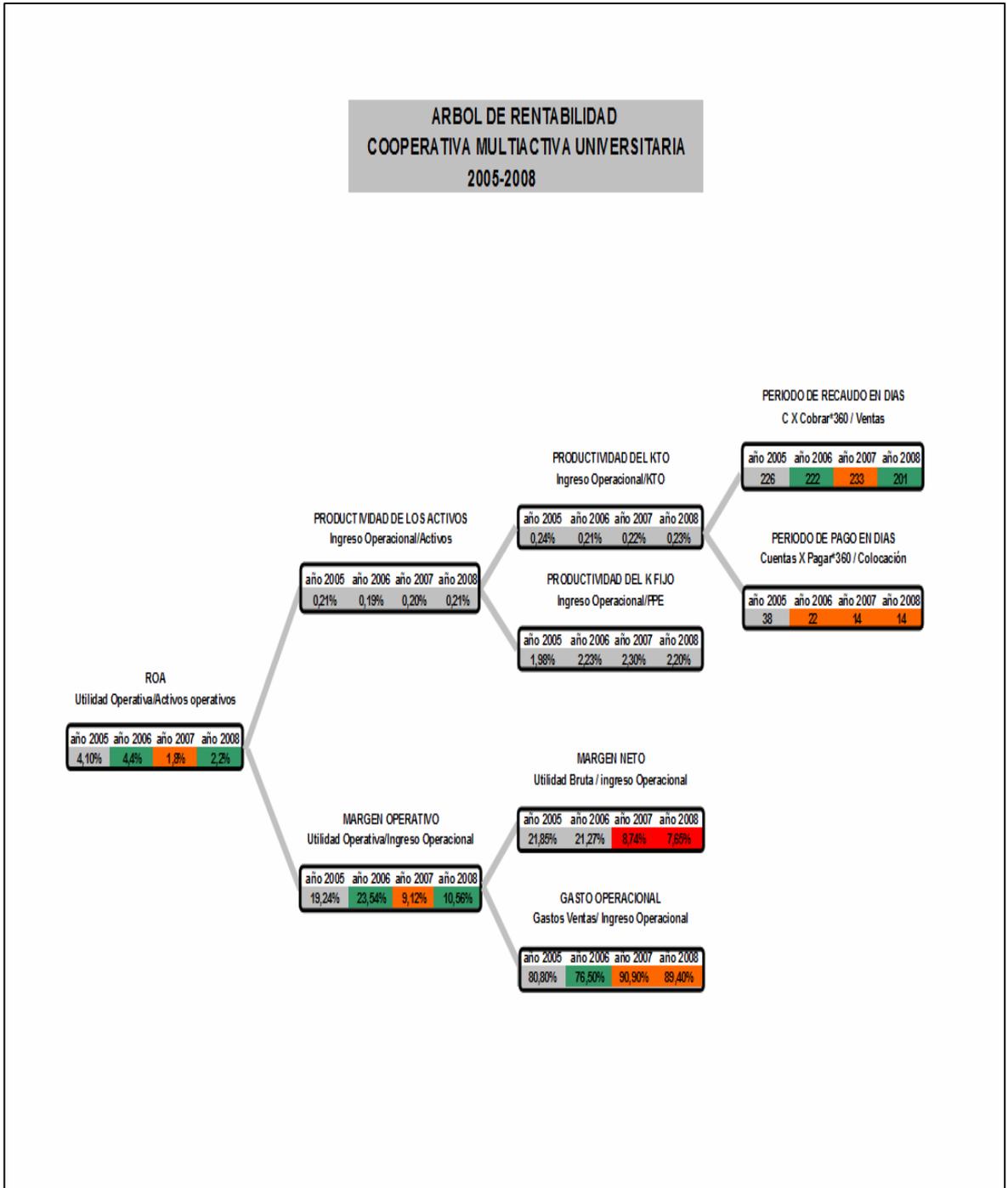
4.4.2 Índice de solidez. Activo Total / Pasivo Total. Indica el respaldo que tiene la Cooperativa en activos, por cada peso que debe, es decir para el año 2005, COMUNA tenía \$2.8 por cada peso que se les debía a terceros, Entre el 2005 y el 2007 este índice de solidez se vio incrementado, pero para el 2008 bajó a \$3.0. Al igual que el índice de endeudamiento, este índice refleja la buena solidez financiera con la que cuenta COMUNA.

4.4.3. Nivel de endeudamiento: Pasivo Total / Activo Total. Nos indica el grado de endeudamiento de la Cooperativa con los terceros, en un momento determinado; también nos permite reflejar la estructura financiera de la Cooperativa, la cual indica la forma como son financiados los Activos de COMUNA, es decir, cuanto por pasivos y cuanto por patrimonio.

En el año 2005, los pasivos fueron del 35% o también podemos decir, que por cada \$100 pesos de activos, debe \$35 a terceros, concluyendo que la Cooperativa tiene un bajo nivel de endeudamiento. Entre el 2005 y 2007, estos pasivos disminuyeron a 31% y para el 2008 se incrementaron a 33%). La diferencia del porcentaje entre el total (100%) y el valor adeudado por Comuna.

4.4.4 Índice de Propiedad: Patrimonio Total / Total Activos. Este indicador nos muestra el grado de propiedad de COMUNA respaldado en los activos. En el año 2005 por cada \$100 de activos \$65 pertenecían a la Cooperativa; se observa una tendencia hacia el incremento de este índice entre el 2005 y el 2007, pero baja relativamente en el 2008. Ya que cada vez se incrementa el número de asociados lo cual va incrementando el 5% de participación en el patrimonio por concepto de aportes sociales.

Gráfico 14. Árbol de rentabilidad



Fuente: esta investigación

5. ANÁLISIS DE ÁRBOL DE RENTABILIDAD

Ya que existe una relación directa entre la productividad, el margen de utilidad y la rentabilidad, vamos a presentar los indicadores esquemáticamente como un árbol, en el que el tronco es la rentabilidad y las ramas son productividad y margen de utilidad. Gráfico, que permite concluir el análisis de los anteriores indicadores

Como se observa en el árbol de rentabilidad, la ROA presenta un comportamiento estable entre el 2005 y el 2006, sustentado en que el margen operativo, para los mismos años tuvo un pequeño crecimiento, gracias a que los gastos operacionales se vieron disminuidos en un 5.3%. Sin embargo, para el 2007 se ve una reducción bastante grande, ya que este indicador se ve disminuido casi a la mitad, como consecuencia de una caída del margen operativo, el cual paso de representar un 23.54% en el 2006 a un 9.12% en el 2007, disminución producto de un incremento de los gastos operacionales equivalente al 18.8%, razón por la cual el margen operativo se vio disminuido. Para el 2008 hubo un pequeño crecimiento del margen operativo, el cual paso de 9.12% a 10.56%, teniendo como base un pequeño decrecimiento de los gastos operacionales, los cuales bajaron de 90.90% en el 2007 a 89.40% en el 2008. El margen neto se vio disminuido de 8.74% a 7.65%.

En cuanto a la productividad de los activos y del capital de trabajo operativo, como se puede observar en el árbol de rentabilidad, presento un comportamiento estable durante los 4 años analizados con una productividad promedio de 0.20. El capital fijo presenta un mayor nivel de productividad, con relación a los anteriores, la cual para el 2005 fue de 1.98, y entre el 2006 y el 2008 presento un comportamiento estable con un promedio en su productividad equivalente a 2.2.

Se observa un buen comportamiento en el periodo de recaudo en días el cual presenta una tendencia a disminuir entre el 2005 (226 días) y 2008 (201 días). Caso contrario ocurre con el período de pago en días, el cual pierde eficiencia año tras año, pasando de pagar cada 38 días en el 2005 a pagar cada 14 días, lo cual se traduce en una pérdida de eficiencia en el costo del capital de trabajo operativo.

6. EVA

6.1 COMPORTAMIENTO DEL EVA AÑO 2005 AL 2008

Antes de entrar a desarrollar de forma matemática el concepto de EVA, es necesario conocer su significado, a continuación se relacionan algunos conceptos teóricos:

6.1.1 Estructura Teórica. El valor como tal tiene fundamento en la utilidad, a pesar de esto en ninguna forma pueden confundirse los conceptos de utilidad y valor. El valor es una dimensión subjetiva, que lleva como implícito el concepto de posesión; la utilidad puede considerarse indiferentemente del acto de posesión del objeto y es de carácter objetivo de resultados. La Teoría del Valor es realmente una teoría del costo de producción, y en definitiva, de la forma en que se distribuye el ingreso entre los diferentes factores de producción.

6.1.2 Generación de Valor y EVA¹¹. El concepto de generación de valor y las metodologías para su medición han aparecido como desarrollo de la última década, la teoría económica y financiera se ha aproximado a estos conceptos desde bastante tiempo.

La primera noción de EVA fue desarrollada por Alfred Marshall en 1890 en *The Principles of Economics*: Cuando un hombre se encuentra comprometido en un negocio, sus ganancias para el año son el exceso de ingresos que recibió el negocio durante el año sobre sus desembolsos en el negocio. La diferencia entre el valor de la planta, los inventarios, etc., al final y al comienzo del año es tomada como parte de sus entradas o como parte de sus desembolsos, de acuerdo a si se ha presentado un incremento o un decremento del valor. Lo que queda de sus ganancias después de deducir los intereses sobre el capital a la tasa corriente... es llamado generalmente su beneficio por emprender o administrar (Wallace).

El concepto de EVA es una variación de lo que tradicionalmente se ha llamado Ingreso o Beneficio residual, que se definía como el resultado que se obtenía al restar a la utilidad operacional los costos de capital. La idea del beneficio residual apareció en la literatura de teoría contable de las primeras décadas de este siglo. Inicialmente, lo introdujo Church en 1917 y posteriormente sería Scovell en 1924. También apareció en la literatura de contabilidad gerencial en los años 60. A comienzos de la década de los 70, algunos académicos finlandeses discutieron dicho concepto. En 1975 es Virtanen quien lo define como un complemento del Retorno sobre la Inversión, para la toma de decisiones. (Dodd & Chen, p.27)

¹¹ FAJARDO ORTIZ, Mercedes. Aplicabilidad del EVA, del RION y GEO en organizaciones del sector solidario en Colombia. Disponible en: [www.google.com/aplicabilidaddeleva,delrionygeo./](http://www.google.com/aplicabilidaddeleva,delrionygeo/)

Peter Druker, en un artículo de Harvard Business Review, hizo su aproximación al concepto de la generación de valor con estas palabras: *Mientras que un negocio tenga un rendimiento inferior a su costo de capital operara a pérdidas. No importa que pague impuestos como si tuviera una ganancia real. La empresa aun deja un beneficio económico menor a los recursos que devora mientras esto suceda no crea riqueza, la destruye.*

En general, cada empresa consultora ha desarrollado su propio concepto, de EVA, siendo muy similares unos a otros. Para el análisis financiero de La Elaboración e Implementación del Plan de Mejoramiento Financiero de COMUNA, sede Pasto, se ha tomado como modelo, el referenciado en la especialización de finanzas, el cual se obtiene a través de la siguiente fórmula matemática:

$$\text{EVA} = \text{UODI} - (\text{KTNO} * \text{WACC})$$

Donde:

EVA: Es la generación de Valor Agregado.

UODI: Utilidad Operativa después de Impuestos.

KTNO: Es el Capital de Trabajo Neto Operativo.

WACC: Es el costo del Capital.

Para poder calcular el valor del WACC y del EVA se debe tener en cuenta que la Cooperativa financiera es una empresa de tipo solidario, en donde los socios son los mismos estudiantes que posteriormente se verán beneficiados con los créditos educativos, y que por lo tanto la rentabilidad que se les ofrece por mantener sus depósitos en la Cooperativa financiera son mínimos, y solo alcanzan a cubrir la pérdida del poder adquisitivo, por esta razón en esta cooperativa, cuando se trata de determinar los indicadores de L WACC y del EVA, se toma como RF (tasa libre de riesgo) el IPC (Índice de Precios al Consumidor), y como RM (Rentabilidad del Mercado) la tasa DTF (Deposito a Terminio Fijo) a 90 días.

a- TASA DTF 2005-2008: El comportamiento de la DTF (Tasa de interés promedio anual de los Certificados de Deposito a Término - 90 días) en el periodo analizado (2005-2008) presento una pequeña disminución entre el 2005 y el 2006, año a partir del cual empieza a incrementarse de manera constante hasta el 2008 donde alcanza su máximo valor llegando a una tasa DTF equivalente al 9.75% trimestral vencida. A continuación se indica la tabla de valores de la DTF durante el periodo analizado.

Tabla 26. Promedio anual de los certificados de depósito a término 90 días.

2005	2006	2007	2008
7,03	6,31	8,11	9,75

Fuente Banco de la República.

b- TASA IPC 2005-2008: El IPC presento un crecimiento progresivo, pero controlado. Entre el 2005 y el 2006, presenta una leve disminución (de 4.85 a 4.48), a partir del 2006 empieza a incrementarse hasta llegar a un 7.67% en el 2008. A continuación se presenta la tabla e valores del IPC años 2005-2008.

Tabla 27. IPC variación anual a 31 de Diciembre

2005	2006	2007	2008
4,85	4,48	5,69	7,67

Fuente Banco de la República.

Teniendo en cuenta los datos anteriores se presenta a continuación las tablas base que se tomaron como referencia para calcular el valor del WACC y del EVA durante el periodo 2005-2008.

Tabla 28. Costo de capital y E va 2005

WACC Y EVA AÑO 2005	
INFORMACION	
Tasa de interes que paga COMUNA sobre las cuentas por pagar convenios.	1,00%
RM (Rentabilidad del mercado) se tomo como referencia la DTF (90 dias) promedio 2005.	7,03%
RF (Rentabilidad minima, de los activos libre de riesgo) Se tomo el IPC para el 2005.	4,85%
BU (Hace referencia al tipo de sensibilidad que tiene el sector respecto al mercado. Para el caso de COMUNA, al pertenecer al sector solidario es poco sensible, es decir, es inelastica. Se tomo como referencia el Bu del sector cooperativo del mercado int	0,51
Impuestos (no paga impuestos por ser del sector solidario)	0%
Cuentas por pagar convenios: Estas son las unicas cuentas sobre las cuales COMUNA paga intereses.	4.582.873.632
COSTO DE CAPITAL	
CUENTAS POR PAGAR	
cuentas por pagar convenios	4.582.873.632
Gastos financieros (Intereses que causan las CXP convenios al 1% anual)	45.828.736
TOTAL PASIVOS	4.628.702.368
PATRIMONIO	
Total aportes sociales	10,158,738,388
Reserva protección de aportes	2.419.085.776
Otras reservas	367.132.688
Fondos destinación específica	3.097.488.911
Otros fondos	1.443.766.430
Auxilios y donaciones	192.049.050
Valorización activos fijos	318.458.600
Excedentes o pérdidas ejercicios anteriores	31.713.628
TOTAL PATRIMONIO	7.869.695.083
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	12.498.397.451
D%	37,03%
P%	62,97%
KD%	1,00%
KDT%	1,00%
BL	0,8100
KE%	6,616%
WACC	4,535977%
EVA =	UODI - KTNO*CK
UODI =	1.118.125.339
KTNO =	15.155.041.836
WACC =	4,54%
EVA =	430.696.146

Fuente: esta investigación.

Tabla 29. Costo de capital y E va 2006

WAAC Y EVA 2006	
INFORMACION	
Tasa de interes que paga COMUNA sobre las cuentas por pagar convenios.	1,00%
RM (Rentabilidad del mercado) se tomo como referencia la DTF (90 dias) promedio 2006.	6,31%
RF (Rentabilidad mínima, de los activos libre de riesgo) Se tomo el IPC para el 2006.	4,48%
BU (Hace referencia al tipo de sensibilidad que tiene el sector respecto al mercado. Para el caso de COMUNA, al pertenecer al sector solidario es poco sensible, es decir, es inelastica. Se tomo como referencia el Bu del sector cooperativo del mercado int	0,51
Impuestos (no paga impuestos por ser del sector solidario)	0%
Cuentas por pagar convenios: Estas son las unicas cuentas sobre las cuales COMUNA paga intereses.	5.598.375.756
COSTO DE CAPITAL	
CUENTAS POR PAGAR	
cuentas por pagar convenios	5.598.375.756
Gastos financieros (Intereses que causan las CXP convenios)	55.983.758
TOTAL PASIVOS	5.654.359.514
PATRIMONIO	
Total aportes sociales	10.453.679.914
Reserva protección de aportes	1.785.530.413
Otras reservas	2.667.852.124
Fondos destinación específica	367.132.688
Otros fondos	3.121.590.263
Auxilios y donaciones	1.443.766.430
Valorización activos fijos	192.049.050
Excedentes o pérdidas ejercicios anteriores	318.458.600
TOTAL PATRIMONIO	20.350.059.482
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	26.004.418.996
D%	21,74%
P%	78,26%
KD%	1,00%
KDT%	1,00%
BL	0,6517
KE%	5,673%
WACC	4,656614%
EVA =	UODI - KTNO*CK
UODI =	1.446.876.303
KTNO =	21.014.104.321
WACC =	4,66%

Fuente: esta investigación

Tabla 30. Costo de capital y E va 2007

WACC Y EVA 2007

INFORMACION	
Tasa de interes que paga COMUNA sobre las cuentas por pagar convenios.	1,00%
RM (Rentabilidad del mercado) se tomo como referencia la DTF (90 dias) promedio 2007.	8,11%
RF (Rentabilidad mínima, de los activos libre de riesgo) Se tomo el IPC para el 2007.	5,69%
BU (Hace referencia al tipo de sensibilidad que tiene el sector respecto al mercado. Para el caso de COMUNA, al pertenecer al sector solidario es poco sensible, es decir, es inelastica. Se tomo como referencia el Bu del sector cooperativo del mercado int Impuestos (no paga impuestos por ser del sector solidario)	0,51 0%
Cuentas por pagar convenios: Estas son las unicas cuentas sobre las cuales COMUNA paga intereses.	5.816.609.611
COSTO DE CAPITAL	
CUENTAS POR PAGAR	
cuentas por pagar convenios	5.816.609.611
Gastos financieros (Intereses que causan las CXP convenios)	58.166.096
TOTAL PASIVOS	5.874.775.707
PATRIMONIO	
Total aportes sociales	14.007.528.156
Reserva protección de aportes	2.102.061.135
Otras reservas	3.005.231.542
Fondos destinación específica	367.132.688
Otros fondos	3.598.481.701
Auxilios y donaciones	192.049.050
Valorización activos fijos	318.458.600
Excedentes o pérdidas ejercicios anteriores	607.748.822
TOTAL PATRIMONIO	24.198.691.694
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	30.073.467.401
D%	19,53%
P%	80,47%
KD%	1,00%
KDT%	1,00%
BL	0,6338
KE%	7,224%
WACC	6,008020%
EVA = UODI - KTNO*CK	
UODI =	582.257.889
KTNO =	21.383.894.282
WACC =	6,01%
EVA =	-702.490.837

Fuente: esta investigación.

Tabla 31. Costo de capital y E va 2005

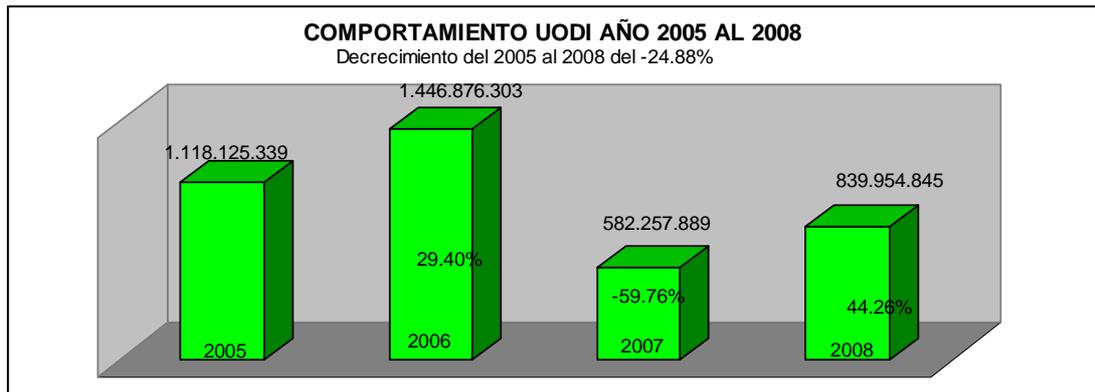
WACC Y EVA AÑO 2008	
INFORMACION	
Tasa de interes que paga COMUNA sobre las cuentas por pagar convenios.	1,00%
RM (Rentabilidad del mercado) se tomo como referencia la DTF (90 dias) promedio 2008.	9,75%
RF (Rentabilidad mínima, de los activos libre de riesgo) Se tomo el IPC para el 2008.	7,67%
BU (Hace referencia al tipo de sensibilidad que tiene el sector respecto al mercado. Para el caso de COMUNA, al pertenecer al sector solidario es poco sensible, es decir, es inelastica. Se tomo como referencia el Bu del sector cooperativo del mercado int	0,51
Impuestos (no paga impuestos por ser del sector solidario)	0%
Cuentas por pagar convenios: Estas son las unicas cuentas sobre las cuales COMUNA paga intereses.	6.927.329.728
COSTO DEL CAPITAL	
CUENTAS POR PAGAR cuentas por pagar convenios	6.927.329.728
Gastos financieros (Intereses que causan las CXP convenios)	69.273.297
TOTAL PASIVOS	6.996.603.025
PATRIMONIO	
Total aportes sociales	14.007.528.156
Reserva protección de aportes	2.102.061.135
Otras reservas	3.005.231.542
Fondos destinación específica	367.132.688
Otros fondos	3.598.481.701
Auxilios y donaciones	192.049.050
Valorización activos fijos	318.458.600
Excedentes o pérdidas ejercicios anteriores	607.748.822
TOTAL PATRIMONIO	24.198.691.694
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	31.195.294.719
D%	22,43%
P%	77,57%
KD%	1,00%
KDT%	1,00%
BL	0,6575
KE%	9,038%
WACC	7,234826%
EVA	= UODI - KTNO*CK
UODI =	839.054.845
KTNO =	24.741.274.067
WACC =	7,23%
EVA	= -950.933.345

Fuente: esta investigación

6.1.3 Comportamiento de la UODI. Como se observa en la siguiente tabla la UODI presenta un comportamiento favorable para el año 2006, donde se da un

crecimiento del 29%, con relación al año anterior. En el 2007 se da la más baja generación de UODI, representando tan solo el 40% de la generada en el 2006 (\$582 millones). Finalmente para el 2008, se incrementa en un 44% con relación al año anterior (\$839 millones). A continuación se presenta el comportamiento de la UODI de forma grafica.

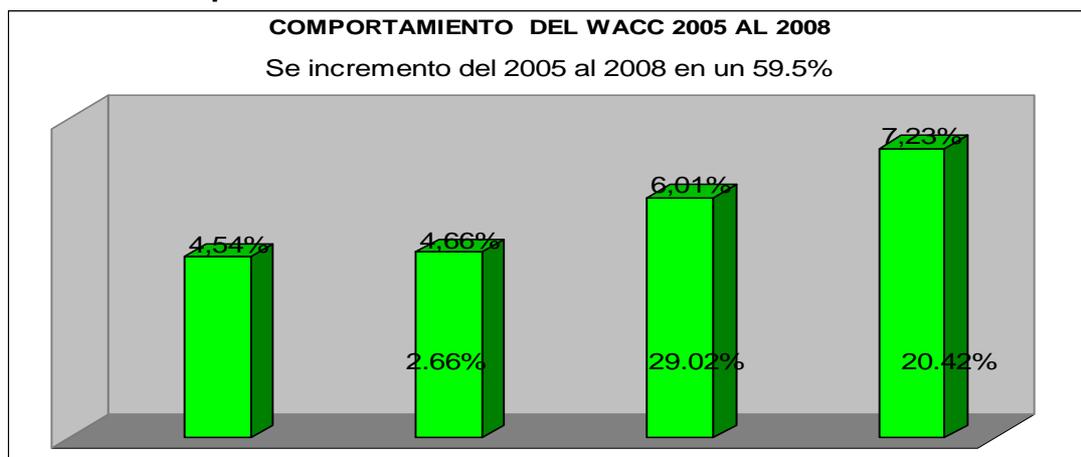
Gráfico 15. Comportamiento del UODI año 2005-2008.



Fuente: esta investigación

6.1.4 Comportamiento del Wacc. Entre el 2005 y el 2008, la tendencia del WACC, es a incrementarse, pasando de 4.54 % en el 2005 a 7.23% en el 2008. Este crecimiento está sustentado en un crecimiento continuo de los indicadores que se tomaron como base (IPC, DTF), lo cual hace que para COMUNA sea cada vez más difícil generar EVA, pues los niveles de costo de capital que maneja son muy bajos, y al incrementarse, sus utilidades se ven reducidas sustancialmente. A continuación se observa gráficamente su comportamiento.

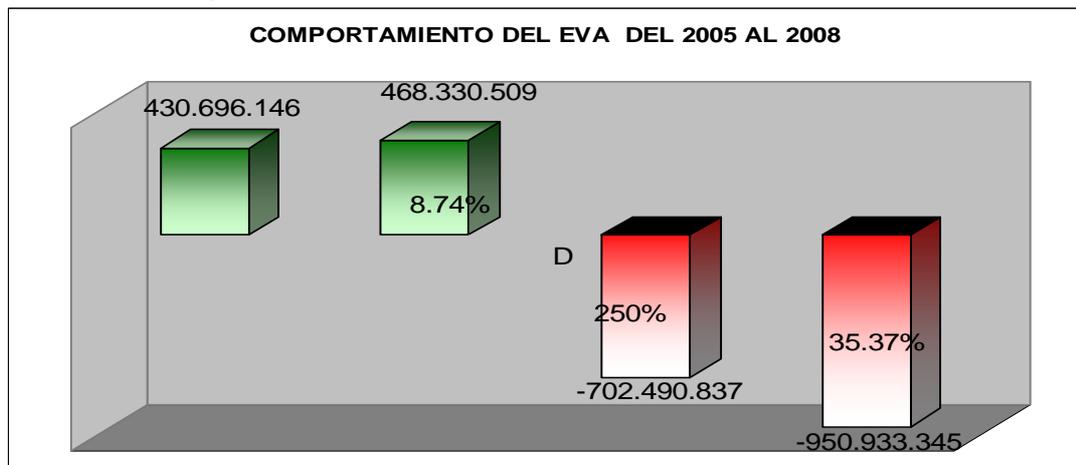
Gráfico 16. Comportamiento del wacc del 2005 al 2008



Fuente: esta investigación.

6.1.5 Comportamiento del Eva. La Cooperativa genero EVA, para los años 2005 (\$430.696.146) y 2006 (\$468.330.509), sin embargo dado el crecimiento del WACC, y el incremento de los gastos generales (Como se observa en el análisis del árbol de rentabilidad), COMUNA para los siguientes periodos, no genera EVA, sino que lo destruye. El hecho de que se presenten utilidades no siempre implica que se genere valor, esto se debe a que el costo de capital supera las utilidades, fenómeno que se puede observar en el año 2007 y 2008. en la tabla y grafico que se presentan a continuación.

Gráfico 17. Comportamiento del Eva del año 2005 al 2008.



Fuente: esta investigación.

7. DIAGNÓSTICO FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO COMUNA SECCIONAL PASTO

Para la seccional Pasto, solo tendremos como referencia el análisis de la colocación y el análisis del PYG, de junio del 2004 a junio del 2009. Análisis en Colocación en la seccional de Pasto desde diciembre del 2004 al 2008

Gráfico 18. Evolución de créditos otorgados a nivel seccional



Fuente: está investigación.

Analizando el comportamiento de créditos colocados en la seccional Pasto, quien abre sus puertas en el segundo semestre del año 1996, e inicia un crecimiento constante con los estudiantes de la Universidad Cooperativa hasta el año del 2003, un mercado cautivo donde se empieza a evidenciar el desacelere y la necesidad de conquistar nuevos mercados, este crecimiento se da por que los servicios ofrecidos por la cooperativa son relativamente una necesidad para un mercado objetivo que estaba para el época en constante crecimiento, en el año 2006 se inicia la apertura de nuevos mercados vinculando a otras instituciones educativas, para que los estudiantes puedan acceder al servicio del crédito, sin embargo para el año 2007, al igual se da un fenómeno a nivel nacional y es una disminución en la colocación del -10% con relación a la colocación del año 2006, es de anotar que para el año 2007 se presento un crecimiento superior que el IPC, en la economía nacional, mejorando la economía de los hogares colombianos y de ahí que muchos no tuvieron la necesidad de tramitar crédito para sus estudios. Se podría decir que mientras que mejora la economía en los hogares colombianos la cooperativa pierde la oportunidad de prestar. COMUNA a nivel nacional

presenta un crecimiento del 21.84, y el crecimiento de la sede de Pasto es del 40%, razón por la cual se considera que es necesario implementar nuevas y mejores estrategias para lograr mantener e incrementar en lo posible la colocación de la sede, es de anotar que se evidencia un crecimiento bastante representativo donde posesiona la seccional de Pasto en las primeras a nivel nacional.

Tabla 32. Análisis Estado de resultados de la seccional de pasto de junio 2004-2005.

COOPERATIVA MULTIATIVA UNIVERSITARIA NACIONAL "COMUNA"				
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO				
DE ENERO 01 A JUNIO 2005 - 2004				
SECCIONAL PASTO				
	JUNIO 2005	JUNIO 2004	VARIACION	%
INGRESOS				
INTERESES CORRIENTES	146.048.363	146.580.271	-531.908	-0,36%
INTERESES DE MORA	2.668.091	6.805.153	-4.137.062	-60,79%
REINTEGRO PROVISION	38.476.586	0	38.476.586	100,00%
SERVICIO DE CREDITO	12.341.501	13.585.841	-1.244.340	-9,16%
OTROS	0	248.477	-248.477	-100,00%
RENDIM.PORTAFOLIO INVERSION	22.085.808	225.862	21.859.946	9678,45%
CUOTAS DE AFILIACION	2.964.333	2.178.378	785.955	36,08%
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	224.584.682	169.623.982	54.960.700	32,40%
EGRESOS				
GASTOS DE PERSONAL	55.260.255	46.660.648	8.599.607	18,43%
GASTOS GENERALES	40.309.714	27.362.266	12.947.448	47,32%
DEPRECIACIONES	660.554	2.192.859	-1.532.305	-69,88%
PROVISION DE CARTERA	0	30.154.052	-30.154.052	100,00%
PROVISION CXC INTERESES FINANCIEROS	2.230.653	3.102.355	601.138	19,38%
TOTAL EGRESOS	102.164.669	109.472.180	-7.307.511	-6,68%
EXCED. O PER OPERATIVA PERIODO	122.420.013	60.151.802	62.268.211	103,52%
INGRESOS NO OPERACIONALES	2.144.465	1.173.377	971.088	82,76%
RESULTADO DEL EJERCICIO SECCIO	124.564.478	61.325.179	63.239.299	103,12%
Gastos de personal direccional general	25.799.734	21.767.347	4.032.387	18,52%
Gastos generales dirección general	31.044.410	26.121.204	4.923.206	18,85%
Total Gastos distrib.dirección general	56.844.144	47.888.551	8.955.593	18,70%
RESULTADO DEL EJERCICIO DISTRIB	67.720.334	13.436.628	54.283.706	404,00%

Fuente: está investigación.

Para el año 2005 se obtiene un aumento del 32.40% en los ingresos de la seccional, resultado de una ardua gestión en cobro de cartera, logrando reintegrar provisión de cartera y por las inversiones que se hacen debido al exceso de liquidez, los gastos generales se incrementan en un 47.32%, debido a la adecuación de una nueva sede e infraestructura ya que para el época no contaban con suficientes equipos de trabajo y al castigo de cartera que se realiza, los

excedentes del periodo se incrementaron en un 103% y los excedentes totales en un 404%, es de anotar que la dirección general carga de gastos generales el 25.31% de los ingresos de la seccional

Tabla 33. Análisis Estado de resultados de la seccional de pasto de junio 2005-2006.

COOPERATIVA MULTIATIVA UNIVERSITARIA NACIONAL "COMUNA"				
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO				
DE ENERO 01 A JUNIO 2006 - 2005				
SECCIONAL PASTO				
	JUNIO 2006	JUNIO 2005	VARIACION	%
INGRESOS				
INTERESES CORRIENTES	213.175.519	146.048.363	67.127.156	45,96%
INTERESES DE MORA	4.313.007	2.668.091	1.644.916	61,65%
REINTEGRO PROVISION	0	38.476.586	-38.476.586	100,00%
SERVICIO DE CREDITO	15.654.132	12.341.501	3.312.631	26,84%
RECUPERACION CARTERA CASTIGADA	2.627.376	0	2.627.376	100,00%
OTROS	578.825	0	578.825	100,00%
RENDIM.PORTAFOLIO INVERSION	10.602.031	22.085.808	-11.483.777	-52,00%
CUOTAS DE AFILIACION	3.559.410	2.964.333	595.077	20,07%
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	250.510.300	224.584.682	25.925.618	11,54%
EGRESOS				
GASTOS DE PERSONAL	57.438.333	55.260.255	2.178.078	3,94%
GASTOS GENERALES	34.842.179	40.309.714	-5.467.535	-13,56%
DEPRECIACIONES	2.192.608	660.554	1.532.054	231,93%
AMORTIZACIONES	9.595.314	0	9.595.314	100,00%
PROVISION CUENTAS POR COBRAR	9.631.480	2.230.653	7.400.827	331,78%
PROVISION GENERAL DE CARTERA FINANCIEROS	4.317.384	0	4.317.384	100,00%
GASTOS EJERCICIOS ANTERIORES	3.914.114	3.703.493	210.621	5,69%
	4.368.196		4.368.196	100,00%
TOTAL EGRESOS	126.299.608	102.164.669	24.134.939	23,62%
EXCED. O PER OPERATIVA PERIODO	124.210.692	122.420.013	1.790.679	1,46%
INGRESOS NO OPERACIONALES	41.509	2.144.465	-2.102.956	-98,06%
RESULTADO DEL EJERCICIO SECCIO	124.252.201	124.564.478	-312.277	-0,25%
			0	
Gastos de personal direccional general	32.302.850	25.799.734	6.503.116	25,21%
Gastos generales dirección general	35.117.380	31.044.410	4.072.970	13,12%
Total Gastos distrib.direccion general	67.420.230	56.844.144	10.576.086	18,61%
			0	
RESULTADO DEL EJERCICIO DISTRIB	56.831.971	67.720.334	-10.888.363	-16,08%

Fuente: está investigación.

Para el año 2006 se logra mejorar los ingresos por concepto de intereses, debido al incremento en colocación, incrementando los rubros de servicio de crédito y afiliaciones y disminuyendo el portafolio de inversión ya que los recursos se prestan, logrando un incremento en los ingresos totales del 11.54%, los gastos generales también se incrementan debido al crecimiento que va teniendo la sede,

los excedentes no incrementan debido a que los gastos fueron mayores que los ingresos. Y adicional a lo anterior la dirección le carga de gastos a la sede el 26.36% de los ingresos.

Tabla 34. Análisis Estado de resultados de la seccional de pasto de junio 2006-2007.

SECCIONAL PASTO				
	JUNIO.2007	JUNIO.2006	VARIACION	%
INGRESOS				
INTERESES CORRIENTES	187.651.150	217.488.526	-29.837.376	-13,72%
REINTEGRO PROVISION	3.560.794	0	3.560.794	100,00%
RECUPERACION CARTERA CASTIGADA	4.912.508	2.627.376	2.285.132	86,97%
SERVICIO DE CREDITO	16.630.499	15.654.132	976.367	6,24%
OTROS	8.022.126	578.825	7.443.301	1285,93%
RENDIM.PORTAFOLIO INVERSION	4.548.595	10.602.031	- 6.053.436	-57,10%
CUOTAS DE AFILIACION	4.170.197	3.559.410	610.787	17,16%
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	229.495.869	250.510.300	-21.014.431	-8,39%
EGRESOS				
GASTOS DE PERSONAL	63.198.006	57.438.333	5.759.673	10,03%
GASTOS GENERALES	32.516.034	34.842.179	- 2.326.145	-6,68%
PROVISION DE CARTERA	0	9.631.480	- 9.631.480	-100,00%
PROVISION GENERAL DE CARTERA	2.850.000	4.317.384	- 1.467.384	-33,99%
PROVISION CUENTAS POR COBRAR	0	0	-	0,00%
DEPRECIACIONES	1.774.451	2.192.608	- 418.157	-19,07%
AMORTIZACION DE DIFERIDOS	0	9.595.314	- 9.595.314	-100,00%
FINANCIEROS	4.392.176	3.914.114	478.062	12,21%
GASTOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	0	4.368.196	- 4.368.196	-100,00%
TOTAL EGRESOS	104.730.667	126.299.608	-21.568.941	-17,08%
EXCED. O PER OPERATIVA PERIODO	124.765.202	124.210.692	554.510	0,45%
INGRESOS NO OPERACIONALES	-29.169	41.509	- 70.678	-170,27%
RESULTADO DEL EJERCICIO SECCIO	124.736.033	124.252.201	483.832	0,39%
Gastos de Personal (nacionales)	39.352.560	32.302.850	7.049.710	21,82%
Gastos administrativos (nacionales)	40.493.454	35.117.380	5.376.074	15,31%
Total Gastos distrib.direccion general	79.846.014	67.420.230	12.425.784	18,43%
RESULTADO DEL EJERCICIO DISTRIB	44.890.019	56.831.971	-11.941.952	-21,01%

Fuente: esta investigación.

Para el año 2007, en la seccional se disminuyen notablemente los ingresos por concepto de intereses corrientes, ya que no sostiene los niveles de colocación en el 2007, ya que del 2007 con relación al 2006, disminuye su colocación en un 11%, sostiene los excedentes de la seccional debido a que los gastos los disminuye en mayor proporción que los ingresos, para esta ocasión la dirección general carga por concepto de gastos nacionales el 34.79% de los ingresos obtenidos.

Tabla 35. Análisis Estado de resultados de la seccional de pasto de junio 2007-2008.

**COOPERATIVA MULTIATIVA UNIVERSITARIA NACIONAL "COMUNA"
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO
DE ENERO 01 A JUNIO 30 DE 2007 - 2008
SECCIONAL PASTO**

SECCIONAL PASTO				
	JUNIO. 2008	JUNIO.2007	VARIACION	%
INGRESOS				
INTERESES CORRIENTES	249.537.569	187.651.150	61.886.419	32,98%
REINTEGRO PROVISION		3.560.794	-3.560.794	-100,00%
RECUPERACION CARTERA CASTIGADA		4.912.508	-4.912.508	-100,00%
SERVICIO DE CREDITO	22.098.011	16.630.499	5.467.512	32,88%
OTROS		8.022.126	-8.022.126	-100,00%
RENDIM.PORTAFOLIO INVERSION	8.198.758	4.548.595	3.650.163	80,25%
CUOTAS DE AFILIACION	6.551.706	4.170.197	2.381.509	57,11%
			0	
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	286.386.044	229.495.869	56.890.175	24,79%
			0	
EGRESOS				
			0	
GASTOS DE PERSONAL	71.473.609	63.198.006	8.275.603	13,09%
GASTOS GENERALES	38.874.052	32.516.034	6.358.018	19,55%
PROVISION DE CARTERA	84.079.992	0	84.079.992	100,00%
PROVISION GENERAL DE CARTERA	0	2.850.000	-2.850.000	-100,00%
PROVISION CUENTAS POR COBRAR		0	0	
DEPRECIACIONES	2.069.004	1.774.451	294.553	16,60%
AMORTIZACION DE DIFERIDOS		0	0	
FINANCIEROS	6.958.100	4.392.176	2.565.924	58,42%
GASTOS DE EJERCICIOS ANTERIORES		0	0	
			0	
TOTAL EGRESOS	203.454.757	104.730.667	98.724.090	94,26%
			0	
EXCED. O PER OPERATIVA PERIODO	82.931.287	124.765.202	-41.833.915	-33,53%
			0	
INGRESOS NO OPERACIONALES	291.962	-29.169	321.131	-1100,93%
			0	
			0	
RESULTADO DEL EJERCICIO SECCIO	83.223.249	124.736.033	-41.512.784	-33,28%
			0	
Gastos de Personal (nacionales)	42.034.464	39.352.560	2.681.904	6,82%
Gastos administrativos (nacionales)	45.075.630	40.493.454	4.582.176	11,32%
Total Gastos distrib.direccion general	87.110.094	79.846.014	7.264.080	9,10%
			0	
RESULTADO DEL EJERCICIO DISTRIB	-3.886.845	44.890.019	-48.776.864	-108,66%

Fuente: esta investigación.

Para el año 2008, los ingresos se incrementan en un 24%, debido a que la colocación para este año que se incrementa en un 28.44%, colocando un total de \$5.597.827.000, colocando además con relación al año 2007, \$1.591.904.392, incrementándose los ingresos por servicio de crédito en un 32% y afiliaciones en un 57.11%, con relación a los gastos estos se incrementan en mayor proporción en un 94.26%, debido a que la seccional cambia su metodología de hacer provisiones como lo exige la ley, razón por la cual se hace necesario llevar al gasto la suma de \$84.079.992, por cartera vencida los demás gastos se

incrementan debido al crecimiento obtenido en la sede. Para el cierre del mes de junio en el 2008, los excedentes de la sede disminuyen en un 33.28% y en los netos se obtiene perdidas por \$3.886.845.

Tabla 36. Análisis Estado de resultados de la seccional de pasto de junio 2008-2009.

COOPERATIVA MULTIATIVA UNIVERSITARIA NACIONAL "COMUNA"				
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO				
DE ENERO 01 A JUNIO 30 DE 2009 - 2008				
SECCIONAL PASTO				
	JUNIO.2009	JUNIO.2008	VARIACION	%
INGRESOS				
INTERESES CORRIENTES	265.321.255	249.537.569	15.783.686	6,33%
RECUPERACION CARTERA CASTIGADA	2.879.569	0	2.879.569	100,00%
RECUPERACION PROVISION CARTERA	38.307.005	0	38.307.005	100,00%
SERVICIO DE CREDITO	24.335.137	22.098.011	2.237.126	10,12%
RENDIM.PORTAFOLIO INVERSION	10.924.755	8.198.758	2.725.997	33,25%
SERVICIOS CLINICA	20.488.928	0	20.488.928	100,00%
COMISION AGENCIA DE VIAJES	354.633	0	354.633	100,00%
CUOTAS DE AFILIACION	5.418.754	6.551.706	- 1.132.952	-17,29%
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	368.030.036	286.386.044	81.643.992	28,51%
EGRESOS				
GASTOS DE PERSONAL	79.449.081	71.473.609	7.975.472	11,16%
GASTOS GENERALES	47.340.117	38.874.052	8.466.065	21,78%
PROVISION DE CARTERA	61.678.975	84.079.992	-22.401.017	-26,64%
PROVISION GENERAL DE CARTERA	0	0	-	100,00%
DEPRECIACIONES	2.316.504	2.069.004	247.500	11,96%
FINANCIEROS	8.409.641	6.958.100	1.451.541	20,86%
TOTAL EGRESOS	199.194.318	203.454.757	- 4.260.439	-2,09%
EXCED. O PER OPERATIVA PERIODO	168.835.718	82.931.287	85.904.431	103,59%
INGRESOS NO OPERACIONALES	54.505	291.962	- 237.457	-81,33%
RESULTADO DEL EJERCICIO SECCIO	168.890.223	83.223.249	85.666.974	102,94%
			-	
Gastos de personal (nacionales)	47.395.652	42.034.464	5.361.188	12,75%
Gastos administrativos (nacionales)	95.910.369	45.075.630	50.834.739	112,78%
Total Gastos distrib.direccion general	143.306.021	87.110.094	56.195.927	64,51%
RESULTADO DEL EJERCICIO DISTRIB	25.584.202	-3.886.845	29.471.047	-758,23%

Fuente: esta investigación.

Para el año 2009, se incrementan los ingresos en un 28.51%, situación dada por los resultados obtenidos en los Modelos de mejoramiento en manejo de cartera, ya que se ha logrado reintegrar provisión incrementar los niveles de rotación de la cartera, mejorando así el recaudo de cartera colocada, los rendimientos al portafolio de inversión y servicios de clínica son distribuidos con base en la colocación de la sede. Los Gastos se logran disminuir en un 2.09%, debido a que

los gastos de provisión se mejoran en un 26.64%, obteniendo como resultado de la buena gestión un incremento en los excedentes de la seccional en un 102.94% y en los netos el 758.23% de mas.

Tabla 37. Conclusión diagnostico financiero junio 2004 al 2009 de la seccional de Pasto

	2004	2005	% Variació. 2004-2005	2006	% Variaci 2005-2006	2007	% Variación 2006-2007	2008	% Variación 2007-2008	2009	% Variación 2008-2009
AFILIACIONES	2.178.378	2.964.333	36%	3.559.410	20,1%	4.170.197	17,2%	6.551.706	57,1%	5.418.754	-17%
SERVICIO DE CRÉDI	13.585.841	12.341.501	-9%	15.654.132	26,8%	16.630.499	6,2%	22.098.011	32,9%	24.335.137	10%
INGRESOS	169.623.982	224.584.682	32%	250.510.300	11,5%	229.495.869	-8,4%	286.386.044	24,8%	368.030.036	29%
EGRESOS	109.472.180	102.164.669	-7%	126.299.608	23,6%	104.730.667	-17,1%	203.454.757	94,3%	199.194.318	-2%
EXCEDENTES SECC	61.325.179	124.564.478	103%	124.210.692	-0,3%	124.765.202	0,4%	83.223.249	-33,3%	168.890.223	103%
GASTOS NACIONALE	47.888.551	56.844.144	19%	67.420.230	18,6%	79.846.014	18,4%	87.110.094	9,1%	143.306.021	65%
EXCEDENTES NETOS	13.436.629	67.720.334	404%	56.831.971	-16,1%	44.890.019	-21,0%	-3.886.845	-108,7%	25.584.202	758%
APORTES SOCIALES	493.308.395	531.286.651	8%	648.533.022	22,1%	759.054.631	17,0%	822.495.249	8,4%	979.259.294	19%
TOTAL CARTERA	929.736.609	1.270.223.433	37%	1.548.517.411	21,9%	1.907.983.679	23,2%	2.109.436.667	10,6%	1.998.917.265	-5%
EVOLUCION DE CREDITOS CONCEDIDOS	1.824.146.753	1.978.261.113	8%	2.385.470.654	20,6%	2.107.744.146,00	-11,6%	2.671.408.249	26,7%	2.493.837.421	-7%
PROVISION TOTAL	242.032.539	103.576.713	-57%	87.562.342	-15,5%	102.592.438,00	17,2%	213.609.345	108,2%	170.141.482	-20%
MOROSIDAD	53.04%	20.90%	60.60	11.64%	44.31	11.59%	0.99%	33.59	-34.5	16.12%	47.99%

Fuente. Esta investigación.

Observando el comportamiento de la seccional desde junio del 2004, podemos decir que ha tenido un crecimiento en las afiliaciones excepto el 2009, no queriendo decir que desmejoro en este sentido, esta situación se da ya que para diciembre de 2008, la Universidad Cooperativa adelanto matriculas, alterando los resultados presupuestados en los estados financieros, ya que se coloco demás para este mes \$600 millones, siendo una colocación presupuestada para el año 2009, de ahí que disminuyo la colocación en un -7%, con una diferencia de \$178 millones, con la vinculación de las nuevas instituciones educativas y la implementación de nuevas estrategias se ha logrado compensar la colocación presupuestada para el 2009 en un 70%; los ingresos por servicios créditos presentan una evolución desde el 2005, y para el año 2009, presenta un incremento del 10%, ya que este pago se realiza en la primera cuota del crédito obtenido, es decir que la cartera colocada en diciembre no afecto este rubro para el año 2009, los ingresos también muestran un crecimiento constante excepto el año 2007, ya que la colocación disminuyo en un -11.6%, y para el año 2009, presenta un incremento del 29% siendo bastante positivo, y los egresos se disminuyen en un 2%, debido a varias estrategias implementadas para recuperar cartera, logrando obtener reintegros de provisión disminuyendo este rubro para el ultimo año en un 20%, a pesar de que el 2008 fue el año más crítico con relación al gasto de provisión ya que se incremento en un 108%, debido al cambio de sistema y el de ser necesario realizar provisiones de acuerdo a la ley.

Tabla 38. Conclusión diagnostico financiero diciembre 2004-2008 de la seccional de Pasto

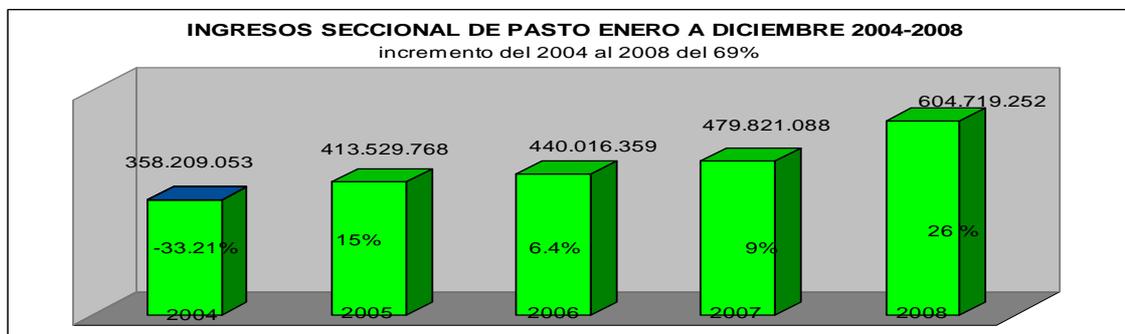
	2004	2005	% Variació. 2004-2005	2006	% Variaci 2005-2006	2007	% Variación 2006-2007	2008	% Variación 2007-2008
AFILIACIONES	4.112.417	7.266.412	77%	8.565.745	17,9%	10.788.947	26,0%	15.134.640	40,3%
SERVICIO DE CRÉDITO	23.787.938	25.131.411	6%	28.400.822	13,0%	32.062.340	12,9%	48.923.526	52,6%
INGRESOS	358.209.053	413.529.768	15%	440.016.359	6,4%	479.821.088	9,0%	604.719.252	26,0%
EGRESOS	267.547.112	250.194.767	-6%	235.930.709	-5,7%	278.010.792	17,8%	354.592.531	27,5%
EXCEDENTES SECCIONAL	199.895.519	164.113.267	-18%	207.770.384	26,6%	201.827.888	-2,9%	255.112.626	26,4%
GASTOS NACIONALES	107.197.811	126.773.465	18%	144.386.223	13,9%	140.915.925	-2,4%	194.592.299	38,1%
EXCEDENTES NETOS	92.697.708	37.339.802	-60%	63.384.161	69,7%	60.911.963	-3,9%	60.520.327	-0,6%
APORTES SOCIALES	529.128.278	550.745.001	4%	667.991.372	21,3%	778.512.981	16,5%	961.394.488	23,5%
TOTAL CARTERA	818.329.009	1.216.064.067	49%	1.720.674.509	41,5%	1.809.339.237	5,2%	2.116.924.230	17,0%
EVOLUCION DE CREDITOS CONCEDIDOS	3.408.311.565	3.949.686.093	16%	4.461.859.687	13,0%	4.005.922.608.00	-10,2%	5.628.849.511	40,5%
PROVISION TOTAL	186.869.338	77.930.862	-58%	74.507.866	-4,4%	111.710.909.00	49,9%	187.332.919	67,7%
MOROSIDAD	39,65%	13,31%	-66%	11,67%	-12,3%	14,40%	23,5%	18,24%	

Fuente: está investigación.

Con este analisis se pretende mostrar el porcentaje de crecimiento con relación al año anterior de la seccional y comparlo con el crecimiento nacional, teniendo en cuenta los rubros mas importantes, los cuales describimos en el cuadro anexo

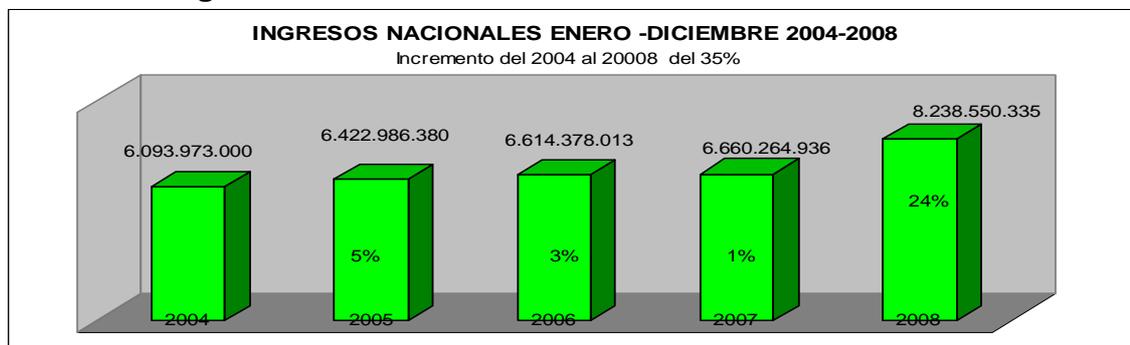
Este comparativo se realiza de diciembre del 2004 al 2008, ya que no tenemos informacion a nivel nacional mas actualizada.

Grafico 19. Ingresos seccional de Pasto enero- diciembre 2004-2008



Fuente: está investigación.

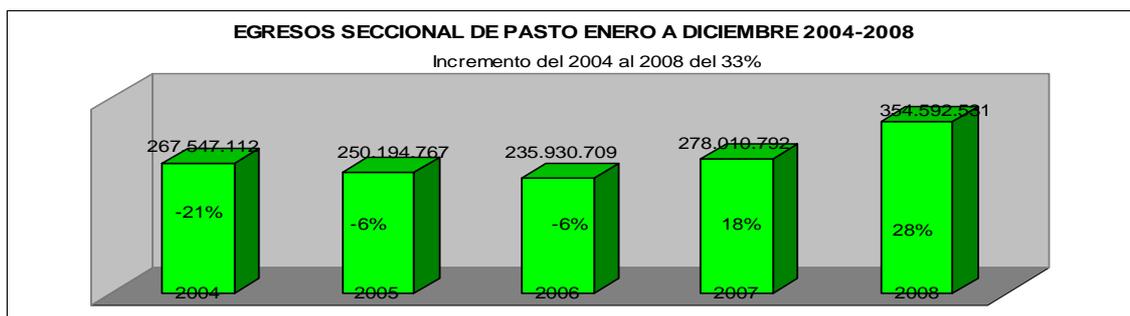
Gráfico 20. Ingresos nacionales enero - diciembre 2004-2008



Fuente. Está investigación

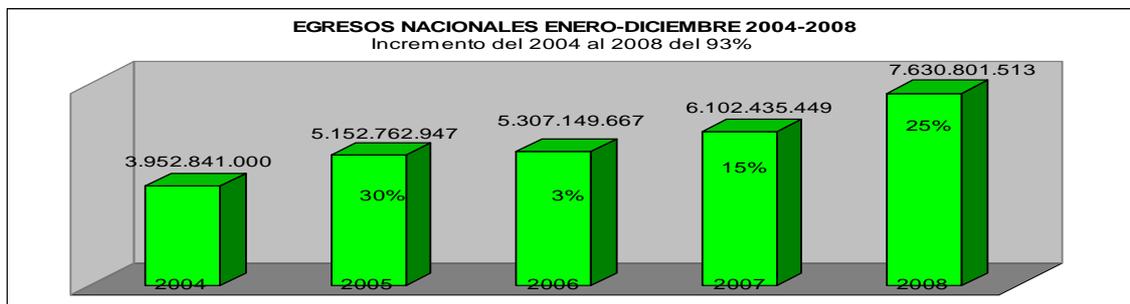
La seccional tiene un crecimiento constante desde el 2005, los cuales se incrementan en un 69% del año 2004 a diciembre del año 2008, superando los nacionales ya que estos se incrementaron en un 35% como se indica en la siguiente gráfica

Gráfico 21. Egresos enero- diciembre 2004-2008 de la seccional de Pasto



Fuente: esta investigación

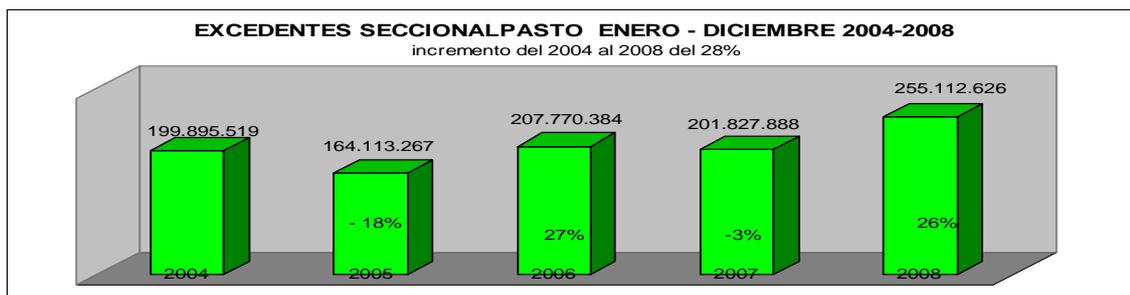
Gráfico 22. Egresos nacionales enero – diciembre 2004-2008



Fuente: esta investigación.

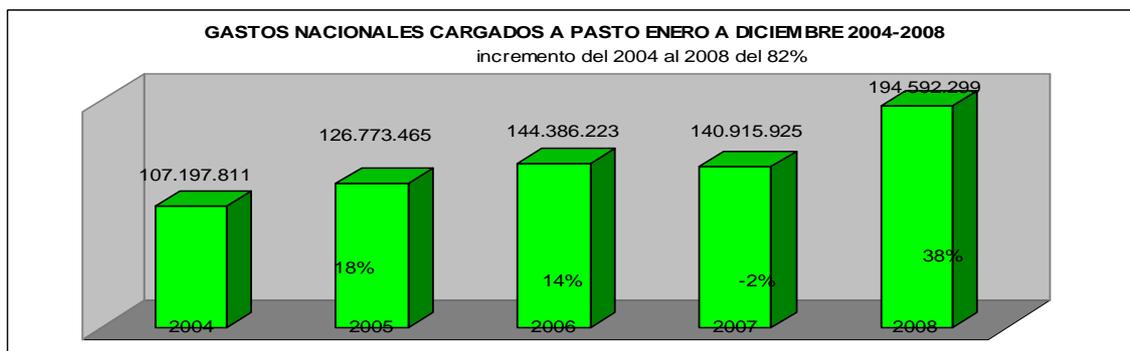
La seccional del año 2004 al 2006, disminuye los egresos en forma constante y para el año 2007 y 2008, se incrementan los gastos como consecuencia de los gastos de provisión por ajustes de cartera y el cambio al sistema OPA, sin embargo del año 2004 a diciembre del año 2008 se tiene un incremento del 30%, siendo inferior al nacional ya que este se incremento en un 93%.

Grafico 23. Excedentes seccional de pasto, enero – diciembre 2004-2008.



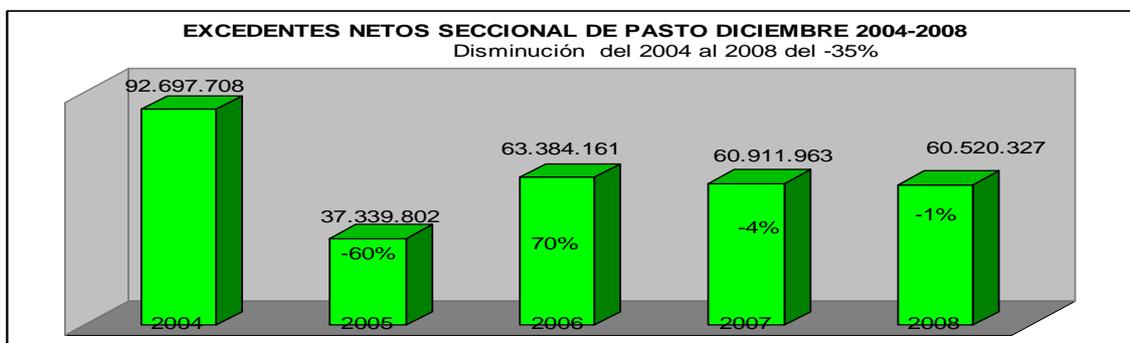
Fuente. Esta investigación.

Grafico 24. Gastos nacionales cargados a pasto enero – diciembre 2004-2008.



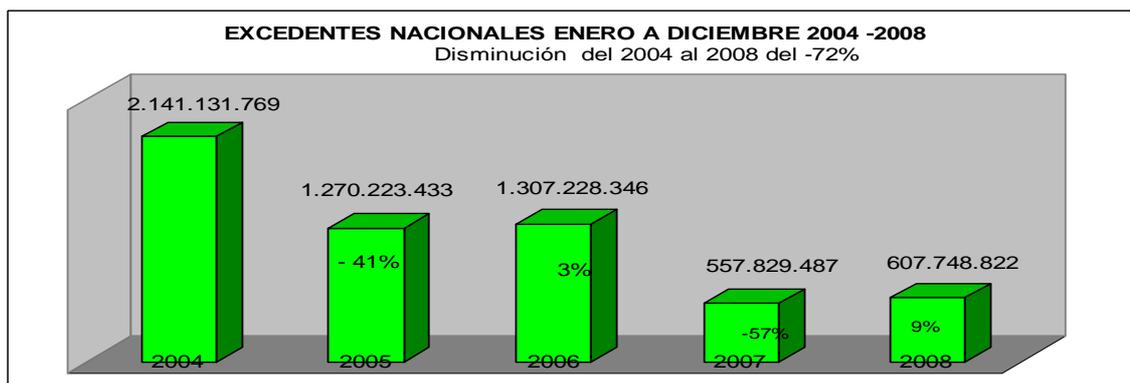
Fuente: esta investigación.

Gráfico 25. Excedentes netos seccional de Pasto, enero diciembre 2004-2008



Fuente: esta investigación.

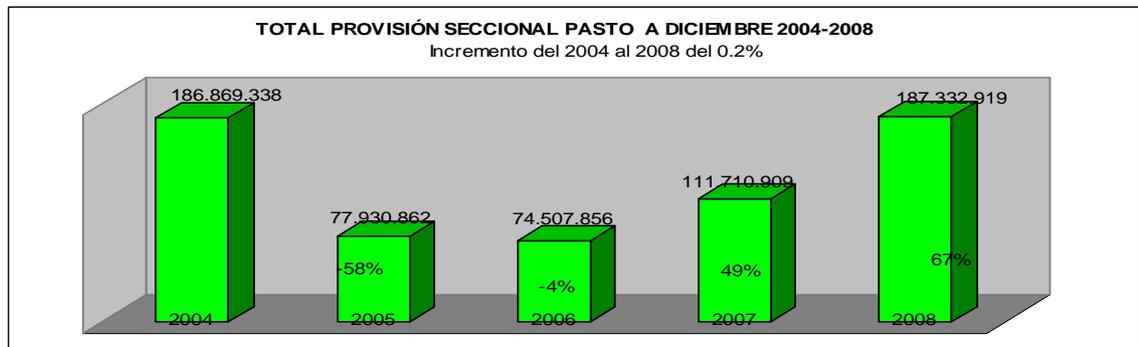
Gráfico 26. Excedentes nacionales de enero-diciembre 2004-2008



Fuente: esta investigación.

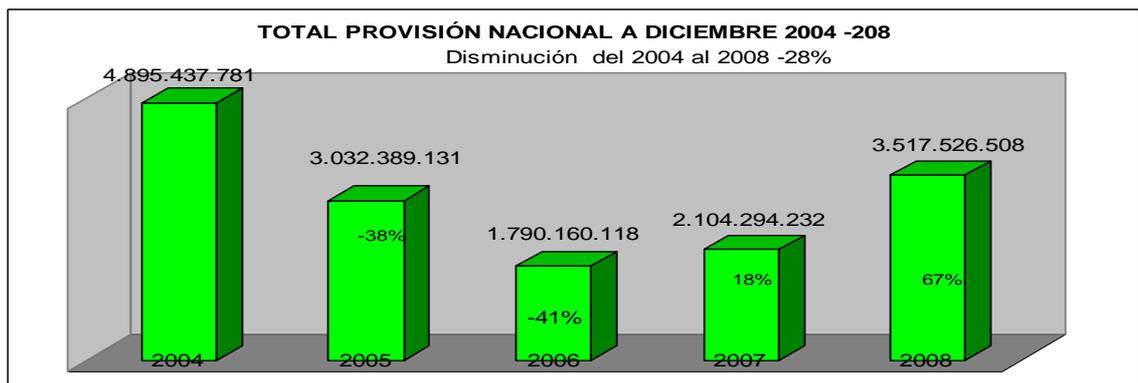
Se puede concluir que los excedentes de la seccional, del año 2004 al 2008 se incrementaron en un 28%, y los gastos nacionales en un 82%, superando el porcentaje obtenido por ingresos que fue del 69%, obteniendo una disminución del -35% en excedentes netos del 2004 al 2008, sin embargo a nivel nacional los excedentes del 2004 con relación al año 2008 se disminuyeron en un -72%.

Grafico 27. Comportamiento de provision seccional pasto enero – diciembre 2004-2008.



Fuente: esta investigación

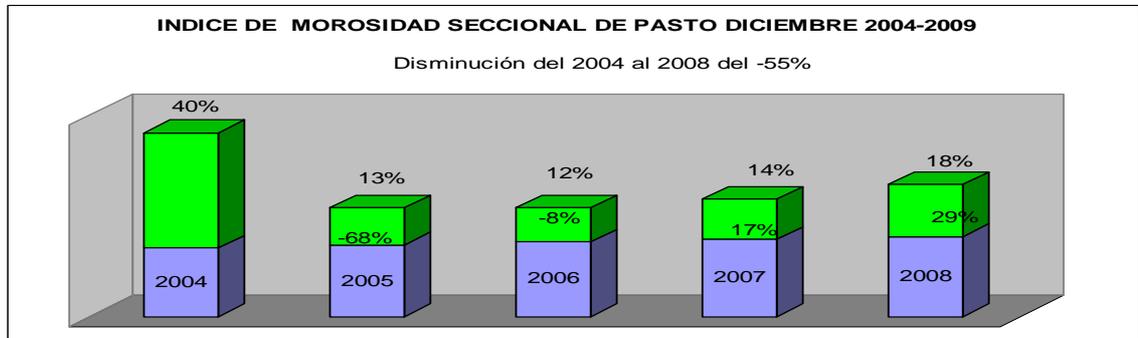
Grafico 28. Comportamiento de la provisión nacional enero – diciembre 2004-2008



Fuente: esta investigación.

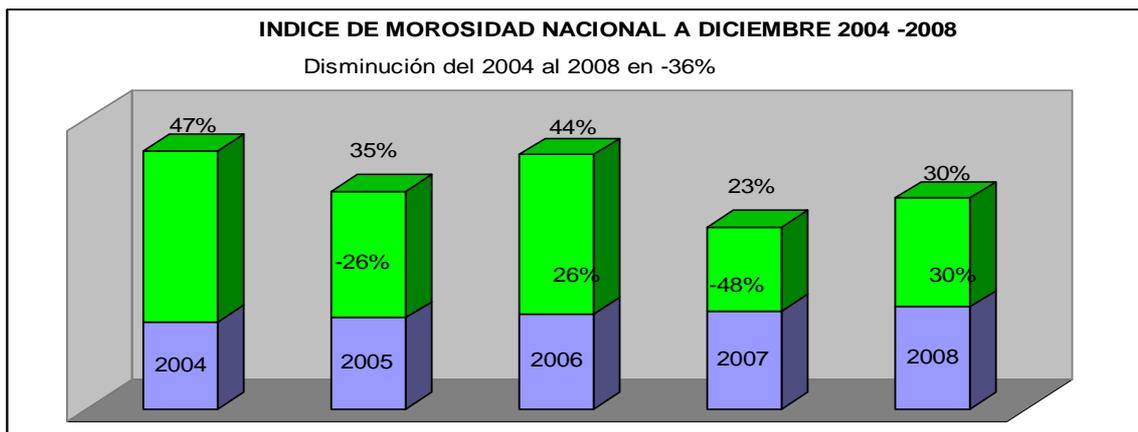
Desde el año 2004 al 2008, se logro sostener provisión incrementándose tan solo en un 0.2%, y para julio 31 logramos disminuirla en un -15% con relación a diciembre del 2008, teniendo en cuenta que para el año 2007 se incremento la provisión en \$113.851.000 por ajustes de cartera en mayo del 2007 y por cambio de sistema a Opa en diciembre del 2007. Es decir que en realidad se ha logrado compensar todo los ajustes por inconsistencias que estaban pendientes desde que recibí la seccional. Estos ajustes han afectado bastante los resultados en provisión tanto a nivel nacional como seccional.

Grafico 29. Comportamiento del indice de morosidad seccional de Pasto enero-diciembre 2004-2008



Fuente: esta investigación.

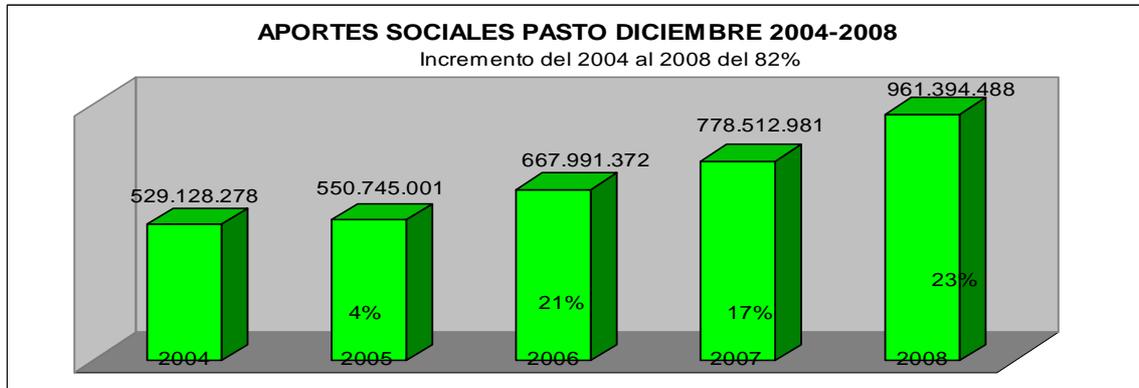
Grafico 30. Comportamiento del indice de morosidad nacional enero-diciembre 2004-2008



Fuente. Está investigación.

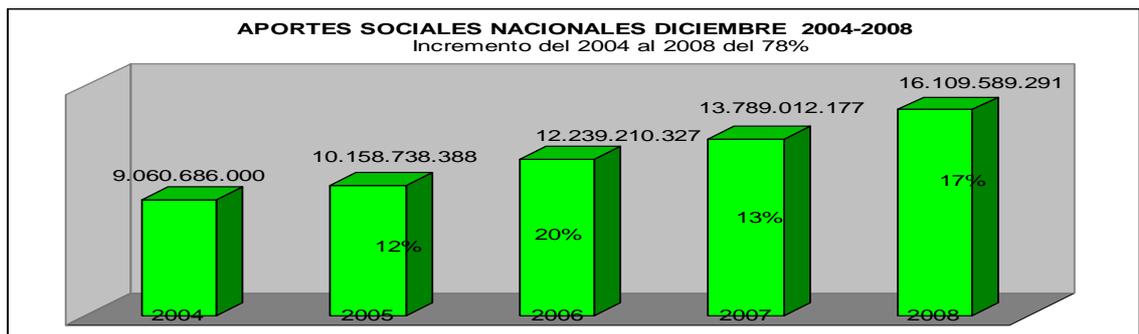
Este indicador es uno de los más importantes, ya que muestra que tan eficiente es el manejo de cartera, para diciembre del 2004, este se encontraba en un 40%, y para diciembre del 2008, se logró posicionarse en un 18% y a julio del 2009, se logró bajar a un 12.6%, siendo el mejor a nivel nacional, del 2004 a diciembre del 2008, en la seccional de Pasto se bajó en un 55% y a nivel nacional un 36%.

Grafico 31. Evolución de aportes sociales de pasto de diciembre del 2004-2008



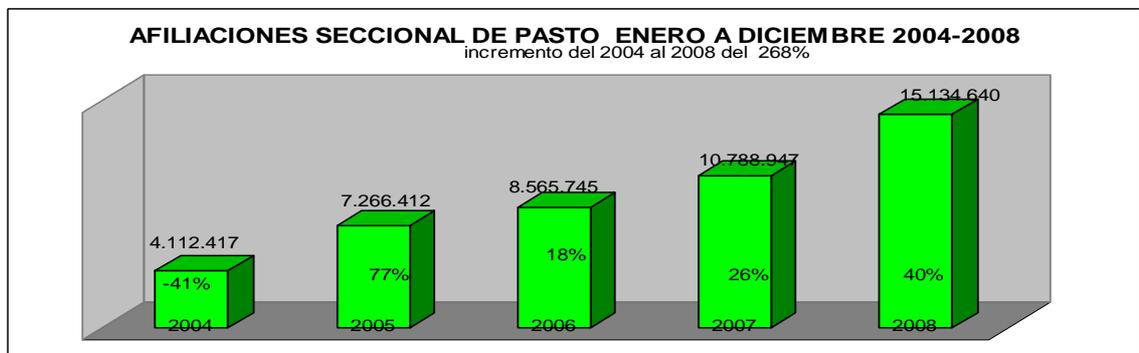
Fuente. Esta investigación.

Gráfico 32. Evolución de aportes sociales nacionales de Diciembre del 2004 al 2008



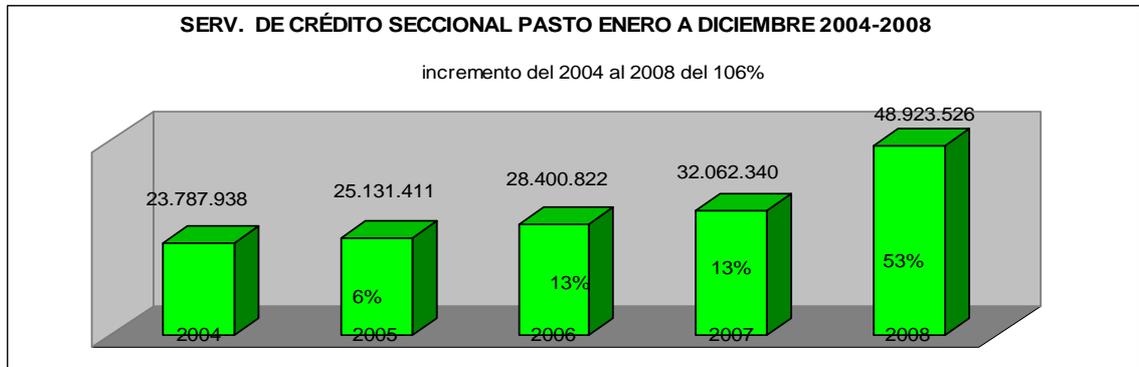
Fuente: esta investigación.

Gráfico 33. Comportamiento de afiliaciones seccional de Pasto, enero-diciembre 2008



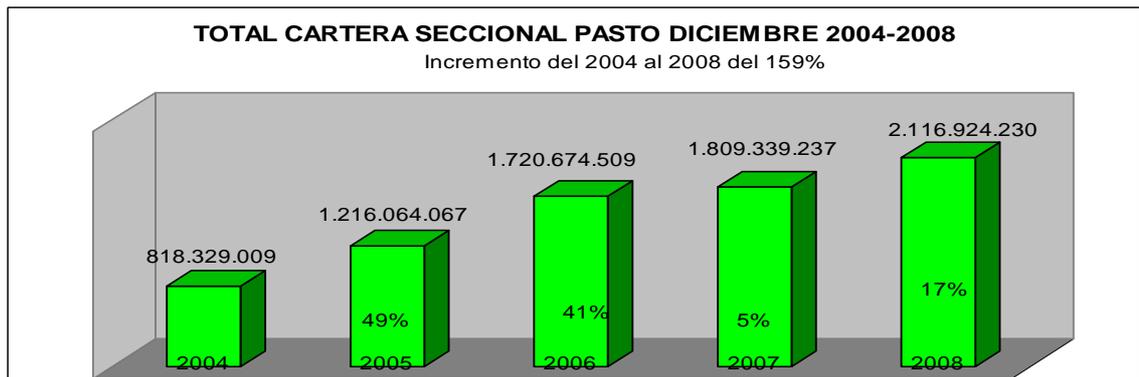
Fuente: esta investigación.

Gráfico 34. Comportamiento del servicio de crédito seccional de pasto, enero – diciembre 2004-2008.



Fuente. Esta investigación.

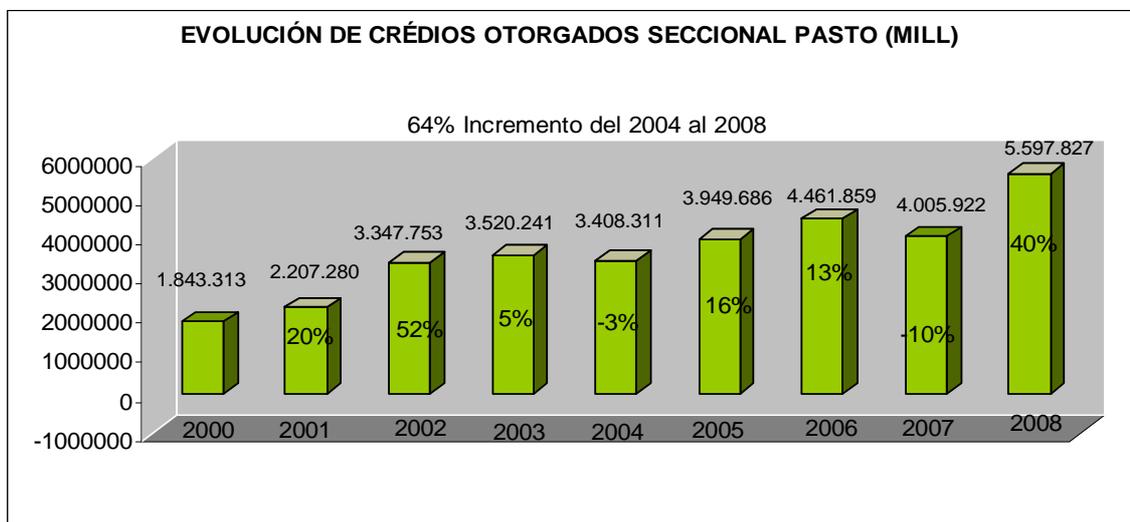
Gráfico 35. Comportamiento del total de cartera de la seccional de Pasto, de enero a diciembre del 2004-2008



Fuente. Esta investigación.

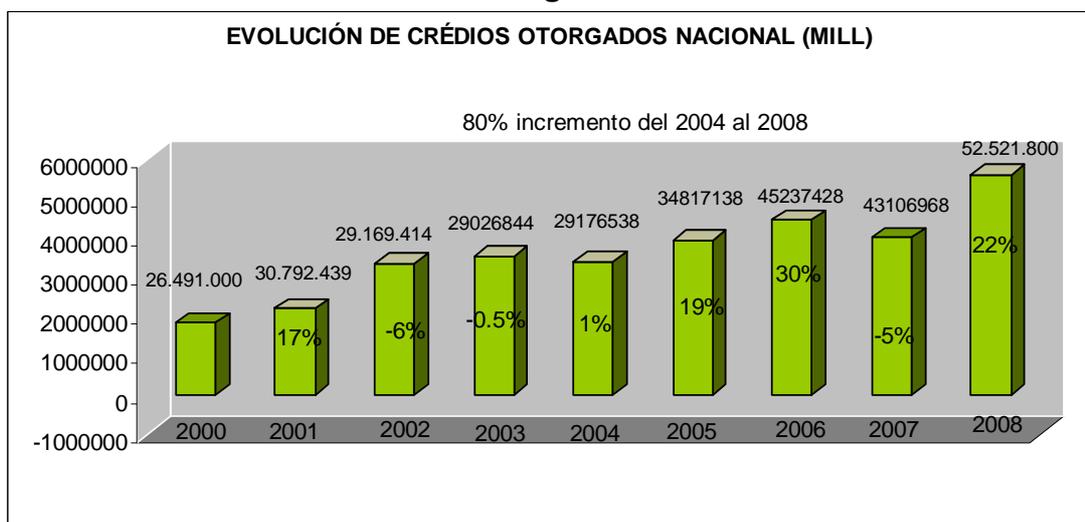
Los aportes en la seccional de pasto, del año 2004 al 2008 se incremento en un 82% y el nacional en un 78%, así mismo las afiliaciones se incrementaron en un 268%, servicio de crédito en un 106%, total cartera en un 159%. Con relación al total de cartera es importante resaltar que la rotación de cartera al 2008 fue de 135 días y la nacional de 195 días, concluyendo así que el incremento en total de cartera se debe al crecimiento que ha tenido la seccional, y no al deterioro de cartera.

Gráfico 36. Evolución de créditos otorgados seccional de Pasto.



Fuente. Esta investigación.

Gráfico 37. Evolución de créditos otorgados nacionales



Fuente: esta investigación.

La seccional de Pasto desde el año 2003 empieza a decaer en resultados y para el año 2004 se disminuye la colocación en un 3% con relación al año anterior, para esta época la solo se prestaba al mercado objetivo de la ucc, el cual cada vez es menor debido a la deserción de estudiantes; en aras de mejorar los resultados de la seccional se inicia un proyecto con las empresas del sector privado, realizando un evento de suma importancia aprovechando los 25 años de la Cooperativa, con el fin de dar a conocer la razón de ser de COMUNA y por ende posicionarse en el mercado, donde participaron aproximadamente 600 personas, y como resultado

de ello obtenemos un crecimiento bastante representativo en los créditos de libre inversión pasando de un 8% de participación al total de la colocación en el año 2004 a un 30% para el 2005, incrementando la colocación total en un 16%. A finales del año 2006, se toma la decisión de cambiar de estrategia e iniciar la apertura de nuevos mercados convirtiéndose las instituciones educativas en los mercados objetivos, teniendo esto como consecuencia una disminución en colocación para el año 2007 con relación al año anterior en un -10%, ya que no era fácil lograr ganarse la confianza de las universidades ya que sentían celos, y consideraban que COMUNA utilizaría diferentes estrategias para que los estudiantes se trasladaran a estudiar en la UCC, a pesar de los resultados el año 2007, este fue crucial para lograr ganar confianza con las universidades, la cual se refleja de manera bastante positiva para el año 2008, ya que su incremento es del 40% con relación al año anterior, logrando posicionarse a la U. Mariana en nuestro segundo mercado después de la Universidad Cooperativa, obteniendo un porcentaje de participación con relación al total colocado a julio 31 de 2009 del 17% y el 56% para la UCC, vale la pena resaltar que los créditos de libre inversión han disminuido ya que esta línea de crédito se tiene bastante restringida por la crisis económica por la cual atraviesa el Departamento de Nariño por el efecto de pirámides.

La seccional de Pasto para el año 2008, obtuvo un crecimiento en colocación con relación al año anterior del 40%, superando el crecimiento a nivel nacional que fue del 22%.

8. SITUACIÓN ACTUAL SECCIONAL PASTO

COMUNA, seccional Pasto, nació en 1996, aproximadamente con 400 asociados, todos vinculados a la Universidad Cooperativa de Colombia, entre docentes, administrativos y estudiantes, convirtiéndose en un soporte económico para la universidad, ya que en búsqueda de que los estudiantes continuarán con su ciclo profesional les hacia créditos de una manera directa, convirtiéndose esta situación en un problema financiero ya que no se desviaba su actividad, es por eso que a COMUNA le permiten su ubicación dentro de la U.C.C. ya que era beneficioso para las partes. Para la época, la U.C.C. contaba con más de 4.000 estudiantes, los cuales se convertían en mercado objetivo para COMUNA, razón por la cual, la anterior administración no sentía la necesidad de expandirse a otros mercados, pero entendiendo que todo el contexto es cíclico, y que tenemos que cambiar, o de lo contrario el cambio nos saca del mercado, para el año 2005, se replantean las estrategias para ser una cooperativa abierta donde todas las instituciones educativas, participan con sus estudiantes, es por eso que toda la infraestructura que hoy se tiene, se hace necesaria ampliarla, para poder estar en condiciones de prestar un buen servicio a toda la comunidad estudiantil y de esta manera ser competente.

Al cierre del año 2008 su numero de asociados asciende a mas de 5000, su colocación es \$52.521.800.825, y con la apertura de la oficina satélite diagonal a la Universidad Mariana, se espera para el 2010, un incremento del 20% en su crecimiento ya que se espera mejorar el servicio, y ser más competitivos en el sector en cuanto a los productos ofrecidos.

COMUNA Seccional Pasto, es una cooperativa que ha ido creciendo día a día, y que debido a su expansión necesita ampliar la cobertura de sus servicios de ahí la necesidad de replantear los procesos tanto financieros como técnicos para ofrecerle al asociado una mayor facilidad en la consecución de sus créditos, fácil acceso a la oficina, personal altamente capacitado en todos y cada uno de los procesos, información actualizada y disponible en cualquier momento para satisfacer tanto las inquietudes de los asociados como de los niveles jerárquicos de COMUNA.

Es importante resaltar el esfuerzo que continuamente realiza la gerencia de COMUNA seccional Pasto buscando y proponiendo estrategias administrativas y financieras que le han permitido a esta cooperativa sostenerse como una buena alternativa de crédito para el asociado y que al final de cada periodo fiscal permite ver un crecimiento gradual y sostenido en el tiempo.

8.1 UBICACIÓN

Se encuentra ubicada en la calle 17 No. 47–150 Torobajo, en las instalaciones de la Universidad Cooperativa de Colombia. Cuenta con 4 líneas telefónicas de atención al usuario: 7314731, 7314489, 7314490 y una de gerencia 7316613, habilitada también para fax.

Figura 3. Instalaciones oficina COMUNA, al interior de la Universidad Cooperativa de Colombia



Fuente: está investigación.

Figura 4. parte externa de las instalaciones de COMUNA, al interior de la universidad Cooperativa de Colombia



Fuente. Esta investigación.

Figura 5. Instalaciones de la nueva sede de COMUNA, ubicada al lado de la Universidad Mariana



Fuente: esta investigación.

Figura 6. Parte externa de la Nueva sede de COMUNA



Fuente: esta investigación.

Figura 7. Oficina de la directora seccional nueva sede de COMUNA.



Fuente: esta investigación.

Figura 8. Espacio para atender publico nueva sede de COMUNA



Fuente: esta investigación.

8.2 DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO FÍSICO

Las instalaciones donde la cooperativa COMUNA presta sus servicios son de propiedad de la universidad, en ellos no se paga arrendamiento, solo se debe hacer los mantenimientos respectivos. Sin embargo son instalaciones muy pequeñas, ya que en un espacio de 25 metros cuadrados, laboran 8 personas

normalmente, y en temporada de matriculas universitarias, 12 personas. No existe espacio para atención al público, y en temporadas de matriculas la oficina se congestiona mucho y por lo tanto se dificulta la atención al publico. En el Modelo de Mejoramiento Administrativo y Financiero se le da solución a este problema de forma inmediata ya que COMUNA abrirá para el mes de junio una oficina satélite la cual estará ubicada en la carrera 35 No. 18-43 cerca de las instalaciones de la Universidad Mariana, segunda en importancia por volumen de créditos para COMUNA.

Adicional a este espacio, posee una área por fuera de la oficina y cerca de la misma, destinada a cumplir la función de archivo. Donde a demás reposan los equipos que ya no funcionan y la caja fuerte donde se encuentran resguardados los documentos de valor para la Cooperativa. El archivo se clasifica en dos: activo (créditos vigentes cartera castigada y cartera de consignaciones en transito) e inactivo (todos los créditos con saldo cero)

Figura 9. Espacio para archivo oficina de Comuna ubicada en el interior de la Universidad Cooperativa



Fuente: esta investigación.

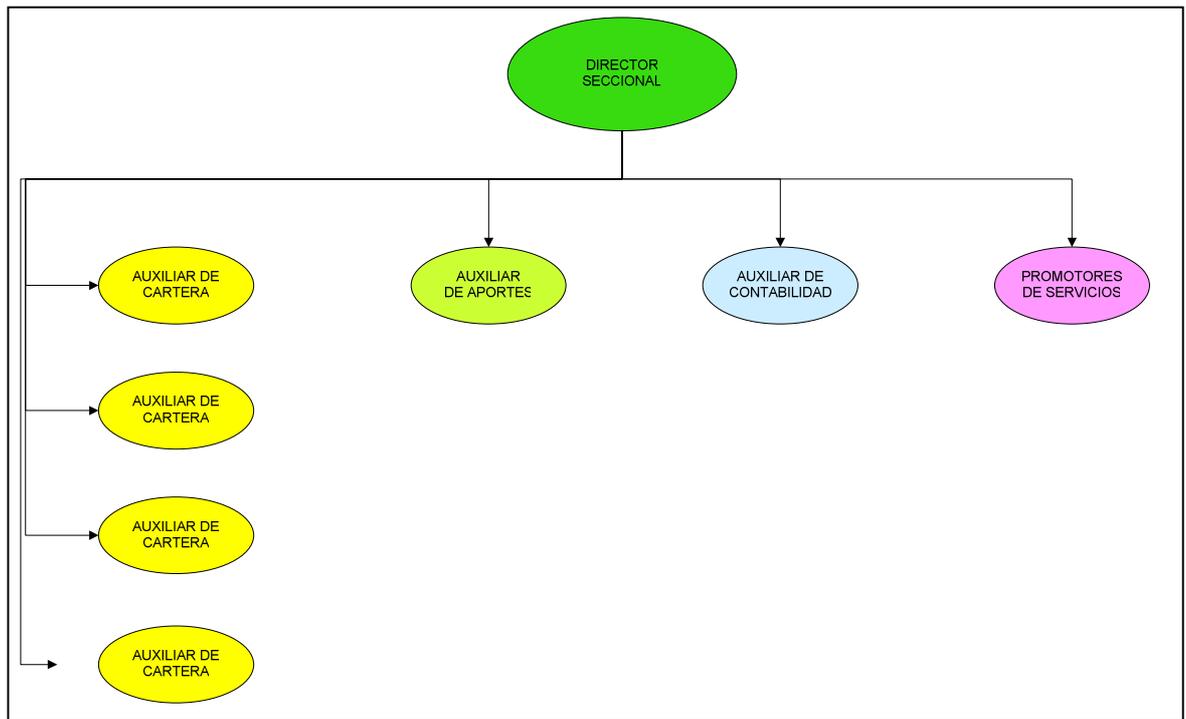
8.3 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA COMUNA SECCIONAL PASTO

COMUNA seccional Pasto, cuenta administrativamente con el siguiente personal: Un director, 4 auxiliares de cartera, 1 auxiliar de aportes, 1 auxiliar de contabilidad, y 1 promotora de servicios. Este personal se ve incrementado 2 veces en el año, en la temporada de matriculas universitarias, donde generalmente se vinculan 3 promotoras adicionales por espacio de 2 a 3 meses.

La planta de personal se encuentra muy bien capacitada, el 63% son profesionales, y los demás son técnicos o tecnólogos. Todos los empleados están

en la capacidad de ejecutar cualquier función dentro de la oficina. Una de las estrategias de la gerencia ha sido la rotación en los cargos y en la mayoría de los casos cualquiera puede ejercer las actividades de los demás.

Gráfico 38. Organigrama COMUNA Seccional Pasto



Fuente: esta investigación.

8.4 DISPOSICIÓN TECNOLÓGICA Y LOGÍSTICA

COMUNA Seccional Pasto al igual que el resto de sedes, cuenta con el programa OPA. Como se explico anteriormente, es el programa a través del cual se puede conocer todos los datos relacionados con el asociado. Este programa es utilizado por todos y cada uno de los funcionarios que laboran en la sede, en el desarrollo de sus diferentes funciones.

8.5 PRODUCTOS

De acuerdo a la circular 1507 del 2003, expedida por la superintendencia solidaria, se hace necesario clasificar los créditos, correspondientes a la modalidad del crédito de consumo, y de ahí se derivan todas nuestras diferentes líneas de crédito, pero cumpliendo con la misma reglamentación, teniendo en cuenta que el plazo, la tasa y montos a aprobar lo define el Concejo de Administración de la Cooperativa siempre dándole preferencia al crédito educativo.

En razón de la destinación del crédito, se ofrecen las siguientes líneas y /o modalidades:

8.5.1 Crédito estudiantil. Es la línea más utilizada, la cual esta orientada a la educación de los estudiantes, denominada en la Cooperativa “CREDITO ESTUDIANTIL”. A esta línea corresponde el 60% de nuestro mercado potencial, ya que la misión de la Cooperativa esta enfocada al sector educativo, por medio de esta línea de crédito se hacen las financiaciones de matriculas de los estudiantes de las diferentes instituciones educativas, la tasa de interés es de 1.75 mensual nominal vencido, generalmente se concede a un plazo similar a la del periodo académico.

Dentro de esta modalidad se pueden distinguir 2 clases:

- ✓ **Crédito estudiantil a estudiantes de la Universidad Cooperativa de Colombia sede Pasto:** 34.74% de los créditos otorgados por la cooperativa se desembolsa por esta modalidad. Está dirigido a la financiación de las matrículas de los estudiantes, especialmente de educación superior y es, sin duda, el servicio fundamental de la cooperativa en la actualidad.
- ✓ **Crédito para estudiantes externos a la Universidad Cooperativa de Colombia:** actualmente, la universidad que más créditos educativos tiene con COMUNA, diferentes a los de la U.C.C. Es La Universidad Mariana, con un 8.37% sobre el total de créditos otorgados en el año 2008. De ahí la decisión tomada en el Modelo de Mejoramiento Administrativo y Financiero, de abrir una oficina satélite cerca de las instalaciones de la misma, para facilitar el servicio de crédito a los asociados estudiantes de la Mariana y demás universidades. Le siguen en el orden de importancia Autónoma, INEC, UNAD, San Martín entre otras.

Es importante tener en cuenta que COMUNA es una cooperativa abierta al público y a nuevos convenios estudiantiles, bajo esta nueva estructura se proyecta un mayor crecimiento tanto en el número de asociados, como en el volumen de créditos colocados en el futuro.

8.5.2 Crédito de libre Inversión. Inicialmente estaba dirigido a los asociados que laboran en la Universidad Cooperativa de Colombia, vinculados a la Cooperativa de Trabajo Asociado LA COMUNA. A la fecha aproximadamente son 342 asociados, distribuidos así: administrativos 100, docentes hora cátedra 101, medio tiempo y tiempo completo 142. De los 342 asociados, aproximadamente el 35% tienen crédito vigente.

Actualmente, la línea de libre inversión, esta dirigida al público en general. En esta modalidad se maneja una tasa de interés del 1.9% y para la aprobación de este crédito se le da prioridad a la capacidad de pago del solicitante el plazo máximo es de 24 meses. Este tipo de crédito esta dirigido a satisfacer diversas necesidades de los asociados, tales como financiación de turismo, vehículos, gastos en general, etc.

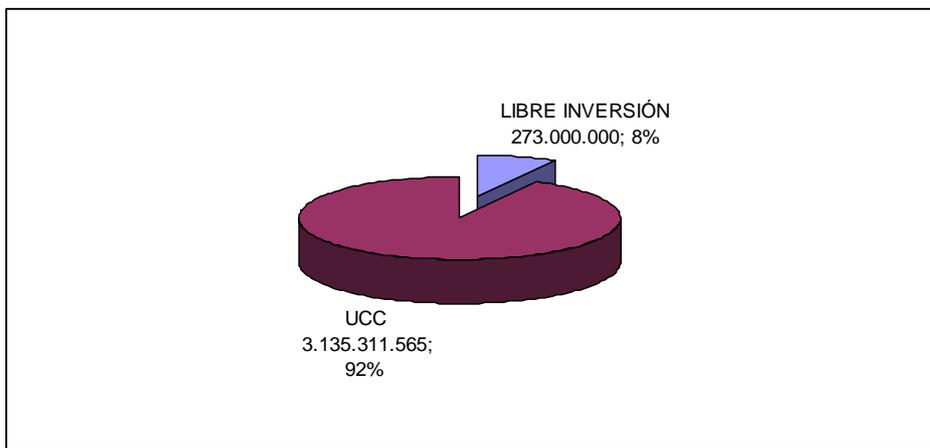
8.5.3 Crédito especial para personal docente. Es para aquellos docentes vinculados con la instituciones educativas con las cuales se tiene convenio, la tasa de interés es del 1.90 nominal mes vencido, los créditos de esta modalidad son manejados con mayor flexibilidad en la aprobación ya que son por deducción de nomina el plazo máximo es de 24 meses.

8.5.4 Otras líneas de crédito. Se han creado y reglamentado otras líneas de crédito a nivel nacional como son: “Credipymes”, “Crediaportes” y línea de crédito para turismo, pero en la seccional de Pasto actualmente solo funciona la de crediaportes. Esta modalidad le permite al asociado solicitar un crédito sin necesidad de codeudor, siendo sus aportes la garantía para el crédito; se presta hasta el 90% del crédito solicitado.

Se puede concluir que en la mayor parte de los casos se utilizan dos modalidades de crédito: Estudiantil y Libre inversión.

8.5.5 Comportamiento de la colocación con el porcentaje de participación por institución educativa. La seccional muestra un comportamiento positivo en la evolución de los créditos, excepto en el año 2006, que disminuye su colocación en un 10%, esto se debe a que para este año se toma la decisión de trabajar nuevos mercados y se cambia de la empresa privada al sector educativo, previendo que el crédito estudiantil es el fuerte de la cooperativa, los convenios se inician en el año 2006, sin mucha fuerza ya que las instituciones educativas fueron un poco reacias a mandar sus estudiantes para tramitar el crédito con COMUNA, sin embargo podemos observar que para el año 2008, se ha logrado la confianza de dicho mercado, mostrando un crecimiento del 40%.

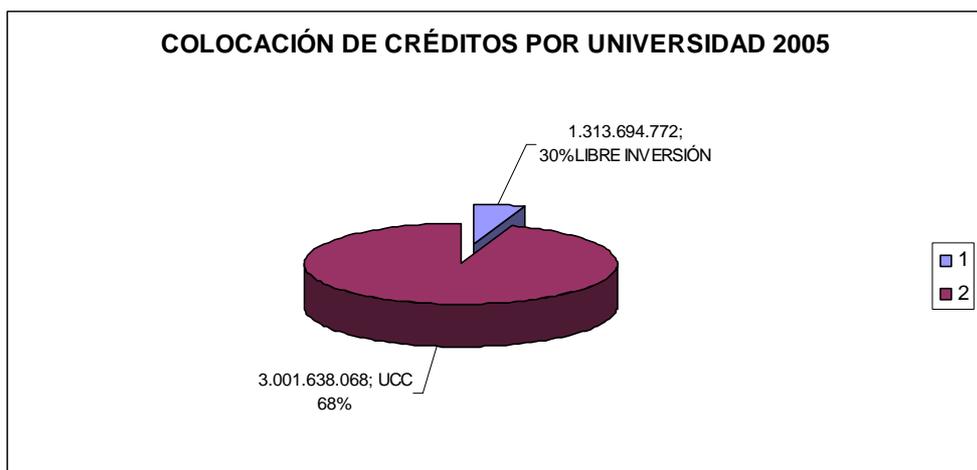
Grafico 39. Comportamiento de colocación año 2004, con el porcentaje de participación por institución educativa



Fuente. Esta investigación.

Para el año 2004, el total colocado es de \$3.408.311.565, presentando una disminución del 3%, con relación del año anterior y prácticamente para esta época la UCC, ocupaba el 92% de participación del total colocado y en de libre inversión un 8%, el cual se le otorgaba solo al personal vinculado a la Universidad Cooperativa de Colombia.

Grafico 40. Comportamiento de colocación año 2005, con el porcentaje de participación por institución educativa

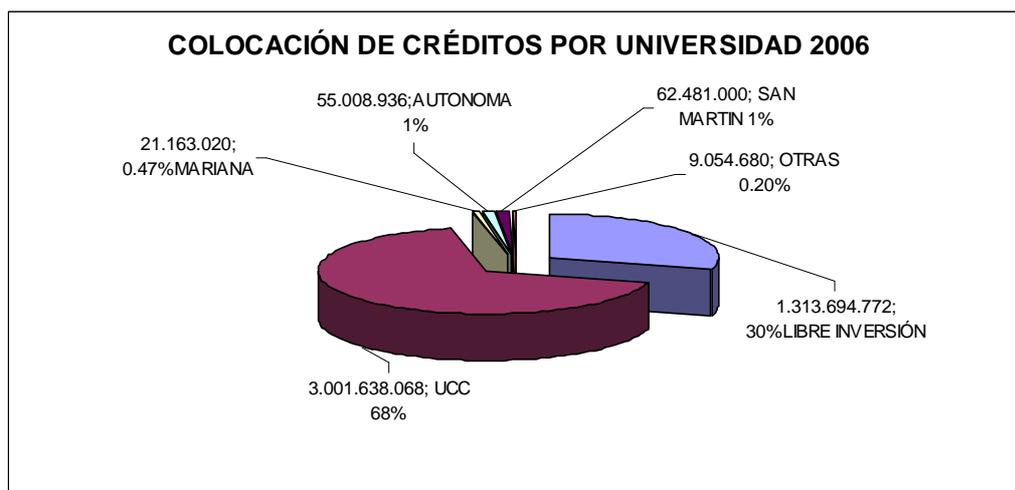


Fuente. Esta investigación.

En el año 2005, el total colocado para este año fue \$ 3.950.186.093, se logra un incremento con relación al año anterior del 13%, COMUNA solo trabajaba con la UCC, ocupando el 95% de participación al total colocado y el 5% se les prestaba

a los docentes y empleados de la UCC. Como podemos observar las universidades para esta fecha tenían ningún tipo de representación en los estados financieros de COMUNA.

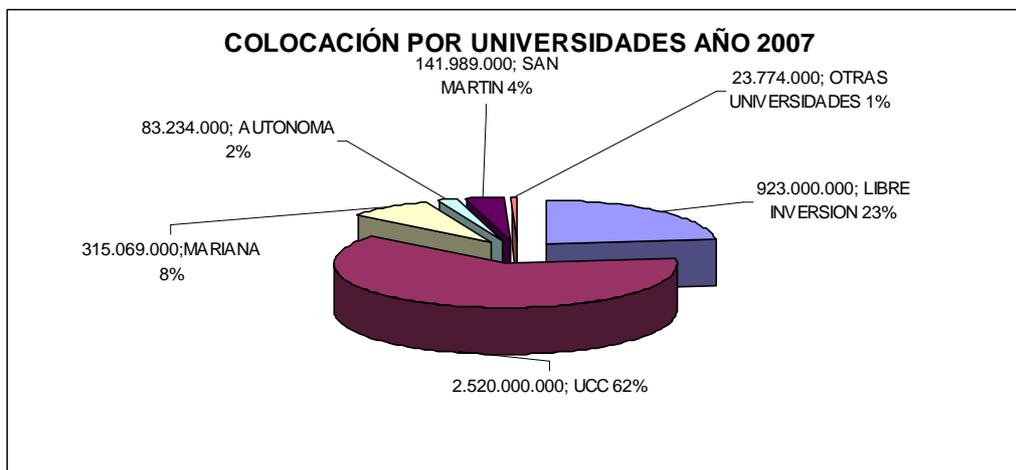
Grafico 41. Comportamiento de colocación año 2006, con el porcentaje de participación por institución educativa



Fuente. Esta investigación.

Para el año 2006, el total colocado para este año fue \$4.461.859 , el incremento con relación al año anterior es de 16%, ya que se empiezan abrir nuevos nichos mercados, enfocándonos más a la empresa privada que al sector educativo, de ahí que la UCC baja en un 68% su porcentaje de participación y libre inversión le sigue con el 30%, Universidad Mariana con el 0.47%, sin embargo se inicia con el sector educativo, e iniciamos un proceso de confianza con las mismas.

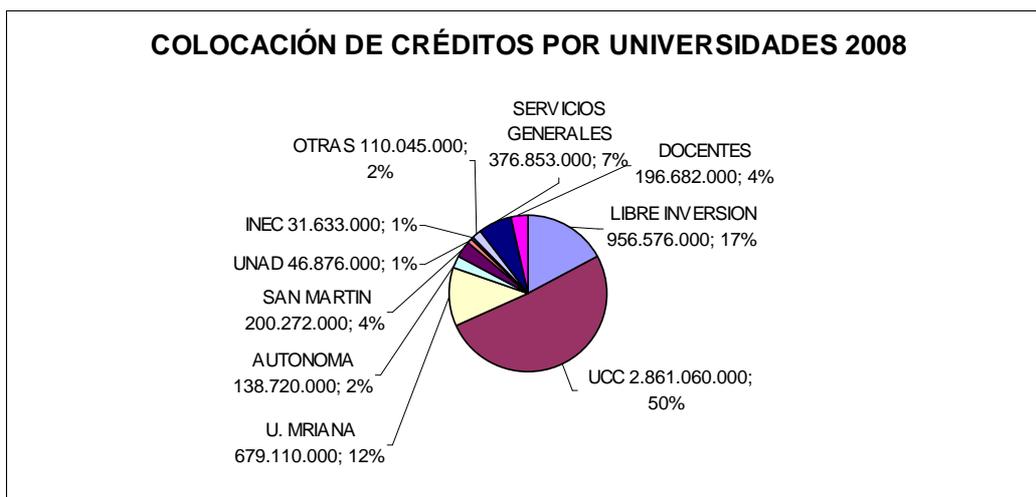
Grafico 42. Comportamiento de colocación año 2007, con el porcentaje de participación por institución educativa



Fuente. Esta investigación.

Para el 2007, el total colocado para este año fue de \$4.005.922, tiene un decrecimiento del 10% con relación al año anterior, logramos posicionar a la Universidad Mariana en la tercera en el porcentaje de participación con relación a la colocación total, la UCC con un 62%, libre inversión 23%, y mariana con un 8%, a pesar de que este año la colocación disminuyó es un año muy positivo ya que iniciamos un proceso de conquista de mercados objetivos.

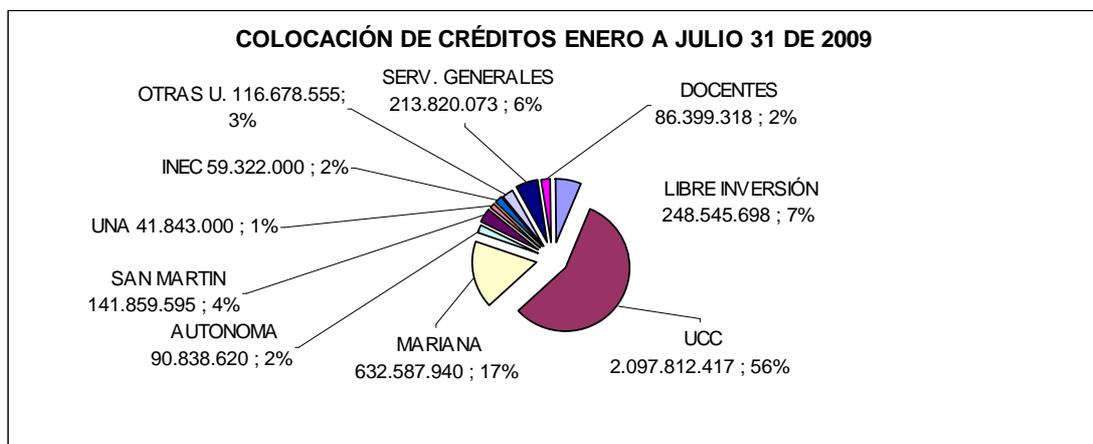
Grafico 43. Comportamiento de colocación año 2008, con el porcentaje de participación por institución educativa



Fuente. Esta investigación.

Para el año 2008, el total colocado para este año es de \$5.592.827, se logra un incremento en la colocación con relación al año anterior del 40%, donde la UCC, tiene un porcentaje de participación del 50%, libre inversión del 17% y Universidad Mariana del 12%, el porcentaje de la universidad cooperativa disminuye no tanto por lo colocado si no por que entran nuevos mercados y el total de créditos colocados se incrementa notablemente, ya que si el denominador se incrementa el numerador disminuye.

Grafico 44. Comportamiento de colocación de enero a julio del 2009, con el porcentaje de participación por institución educativa



Fuente. Esta investigación.

Para julio 31 de 2009, tenemos una colocación total de \$3.729.707.216, inferior en un 1.48% a lo colocado en julio 31 de 2008, \$3.785.614.697, sin embargo se evidencia el incremento en los porcentajes de participación de las diferentes universidades mariana pasa del 12% al 17% y la UCC del 50% al 56%, y se disminuye notablemente el crédito de libre inversión, ya que debido a la crisis por la cual atraviesa el departamento de Nariño, se tiene bastante restringido los créditos por esta línea, llevamos un 66% del total colocado en el 2008, sin embargo sostener la colocación del año anterior es un reto, ya que para este año COMUNA presento un incremento del 40% en su colocación total.

9. DIAGNÓSTICO INTERNO DE COMUNA SEDE PASTO

9.1 ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL MERCADO OBJETIVO

COMUNA, segmenta sus clientes en los siguientes grupos:

- ✓ **Universidad Cooperativa de Colombia:** El mayor porcentaje de los créditos esta encaminado a este grupo, como se puede observar en el cuadro de colocación de créditos, el mayor porcentaje siempre lo ha tenido la U.C.C. el cual fue para el primer semestre del 2009 del 56.08%. Dado que las oficinas de COMUNA funcionan en el interior de esta Universidad, se puede decir que los estudiantes de la misma, son los que mayor conocimiento tienen de su funcionamiento. La estrategia de mercadeo para incrementar este segmento es visitar las aulas universitarias, con el fin de aumentar el volumen de colocación, y de invitarlos a cancelar sus cuotas puntuales, y de esta forma tener el crédito preaprobado.
- ✓ **Otras Universidades:** Este segmento le sigue en importancia, para el año 2009, el porcentaje de participación fue del 28.56% (Ver cuadro de colocación de créditos). La estrategia de mercadeo a utilizar es enviarles carta a todos los asociados informándoles que aquellos créditos que estén a paz y salvo se encuentran preaprobados. Esta publicidad de COMUNA, se hará a través del recibo de pago de matricula, en donde a demás se informara el valor a pagar por millón de pesos (\$1.000.000), y la dirección de la nueva sede. Adicional a esto, se busca reafirmar los convenios existentes con los rectores de las diferentes instituciones educativas.
- ✓ **Créditos de libre inversión:** Este es el último segmento hacia el cual se enfoca COMUNA, y para el 2009, el porcentaje de participación fue del 15.37% (Ver cuadro de colocación de créditos). Para libre inversión también se enviara carta como estrategia, en este caso, solo a quienes sean puntuales en sus pagos, ya que este segmento ha resultado ser el más moroso, y porque el plazo de pago es mayor, con relación a los anteriores sectores. Sin embargo se ha planteado incrementar el volumen de participación de este sector a través de la búsqueda de nuevos convenios con los docentes de las diferentes instituciones educativas, a través del descuento de crédito por nomina.

9.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA DE COMUNA

Para hablar de la situación interna de COMUNA Seccional Pasto se ha tenido en cuenta la información plasmada en el planteamiento del problema, en donde se vislumbra las debilidades de la Cooperativa, a las cuales se les ha dado solución a través de unas estrategias claramente definidas, que en el momento han

generado los primeros resultados positivos. De este tema hablaremos posteriormente según se vaya desarrollando el trabajo.

Retomando lo consignado en el planteamiento del problema, el principal obstáculo que COMUNA ha encontrado en el buen desempeño de su actividad, es que el hecho de que su oficina funcione al interior de la U.C.C., ha contribuido a que la imagen que se tiene de COMUNA, en relación a la UCC, sea de dependencia, continúa siendo relacionada como si perteneciera solo a la Universidad, lo cual le ha impedido el crecimiento continuo y sostenido en las demás instituciones educativas, es más se ha podido observar que en algunas el porcentaje de participación en vez de aumentar ha ido disminuyendo con el paso de los años, como es el caso de la Fundación Universitaria San Martín (que participo en el primer semestre del 2009 con el 0.22%). Esto es preocupante pues si no se generan estrategias de forma inmediata en un par de semestres se habrá perdido la participación de esta y otras universidades, en una gran proporción.

Por otra parte y relacionado con la planta física, se ha observado que los estudiantes diferentes a los de la U.C.C. La encuentran un poco lejana, y se quejan de la infraestructura ya que no cuenta con buen espacio físico, para prestar un buen servicio, pese a que Pasto es una ciudad pequeña, donde cualquier lugar por lejos que esté, es relativamente cerca. Es muy difícil cambiar la mentalidad del menor esfuerzo a los asociados, razón por la cual se ha optado como estrategia abrir una oficina satélite con una mejor ubicación. Después de la U.C.C. (56% para el 2009) le sigue en importancia de participación los estudiantes de la Universidad Mariana (18.27% para el 2009), si tenemos en cuenta que entre las dos universidades se constituye cerca del 75% (2.009) del total de créditos colocados por parte de COMUNA en la ciudad de Pasto, es claro que las estrategias a plantear deben en primer lugar estar dirigidas a sostener esta participación y en el largo plazo a incrementarla. Si a lo anterior le sumamos que la planta física es muy pequeña (25 metros cuadrados), lo cual dificulta el buen desempeño del personal de la oficina, ya que no existe el espacio adecuado para cada uno de ellos, ni el espacio para atender al público y que esto se constituye en un factor negativo, se puede concluir también que COMUNA, no esta prestando la mejor atención a sus asociados, y que es importante fijar estrategias tendientes a mejorar dicho servicio.

Adicional a esto, se ha podido determinar por fuentes confiables que la competencia directa de COMUNA, Inversora Pichincha, ha logrado penetrar e incrementar su volumen de colocación de créditos en la Universidad Mariana en los últimos semestres, y aunque COMUNA ha presentado un incremento en la colocación de créditos año tras año, sin excepción, el observar que la competencia empieza a consolidar el mercado de la Universidad Mariana, es preocupante, pues es de esperarse que sino se toman las medidas necesarias se empieza a perder mercado en el futuro. Teniendo en cuenta esta situación, y después de observar el claro crecimiento de COMUNA en la Ciudad de Pasto durante los últimos años,

la gerencia tomo como decisión desarrollar una estrategia agresiva consistente en montar una sede satélite de COMUNA, que funcione cerca de la Universidad Mariana. Esta estrategia hace parte del Modelo de Mejoramiento Administrativo de Mejoramiento Financiero que se desarrollara posteriormente.

Otro problema de gran importancia que se ha podido detectar en COMUNA sede Pasto, es el manejo ineficiente que se le ha venido dando por parte de los abogados a la cartera en cobro jurídico, pese a la continua revisión de los casos, y la insistencia por parte de la gerencia de agilizar los procesos, los resultados son bastante regulares; razón por la cual la gerencia ha tomado la decisión de tomar esto en sus manos y con el fin de dar por terminado muchos cobros jurídicos que ya están listos para el cierre y que por la falta de diligencia del abogado aun siguen estancados en los juzgados, ha lanzado una estrategia muy agresiva que involucra a todo el personal de la oficina, y que ya ha dejado ver sus bondades en el corto tiempo que se ha implementado (marzo, abril y mayo de 2009), y nos referimos al proyecto “cobranza jaque” como la gerencia lo ha bautizado, el cual tiene como objetivo disminuir el nivel de morosidad, recuperar cartera estancada en juzgados y finalmente dar por terminado los procesos que así lo ameriten. Este proyecto también hace parte del Modelo de Mejoramiento Administrativo y Financiero, y del hablaremos en detalle posteriormente.

Existen otros factores que aunque en menor proporción afectan negativamente el buen desempeño de COMUNA, como son:

Centralización del sistema (OPA): La casa matriz se encuentra ubicada en Medellín, esto afecta el buen desempeño de la sede Pasto, ya que hay días en los que la red se cae y el personal se queda cruzado de brazos, ya que a través de este sistema se realiza toda la parte operacional. La consulta de saldos, el registro de los créditos pagados en el sistema, el cobro de cartera, etc., se detiene hasta que la red vuelve a funcionar; desafortunadamente ante este problema no se puede hacer nada desde la oficina de Pasto, ya que eso depende exclusivamente de Medellín. Sin embargo, se ha logrado a través de la gestión de la gerencia que agilicen desde Medellín los daños que aparezcan en el sistema y de este modo el tiempo de espera sea menor.

La ausencia de servicios complementarios hace que COMUNA pierda competitividad en el sector financiero, donde se consiguen mejores plazos para el pago de créditos de libre inversión. COMUNA Solo presta el servicio de crédito de consumo y de ahí se derivan las diferentes líneas, no se manejan otras líneas que permitan tener un mayor nivel de colocación de créditos, ya que el plazo máximo es de 24 meses. En la sede principal (Medellín) un grupo de expertos han lanzado una propuesta agresiva, en la que se propone convertir a COMUNA en una Cooperativa de Crédito y Ahorro, en el proyecto denominado: **COOPERATIVA MULTIACTIVA UNIVERSITARIA NACIONAL COMUNA “PLAN DE NEGOCIOS PARA CONVERTIRSE EN COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO”**.

Proyecto que ya se desarrollo, y que depende de la superintendencia financiera para su aprobación.

Finalmente no podemos ser ajenos a la actual situación financiera de los habitantes de este Municipio, pues somos conscientes que muchos recursos que iban a ser destinados para la educación fueron utilizados en las pirámides, lo cual se ha visto reflejado en un aumento en el índice de morosidad y en una mayor demanda por créditos educativos, lo que afecta de una manera negativa la evolución y evaluación financiera de la seccional Pasto a futuro.

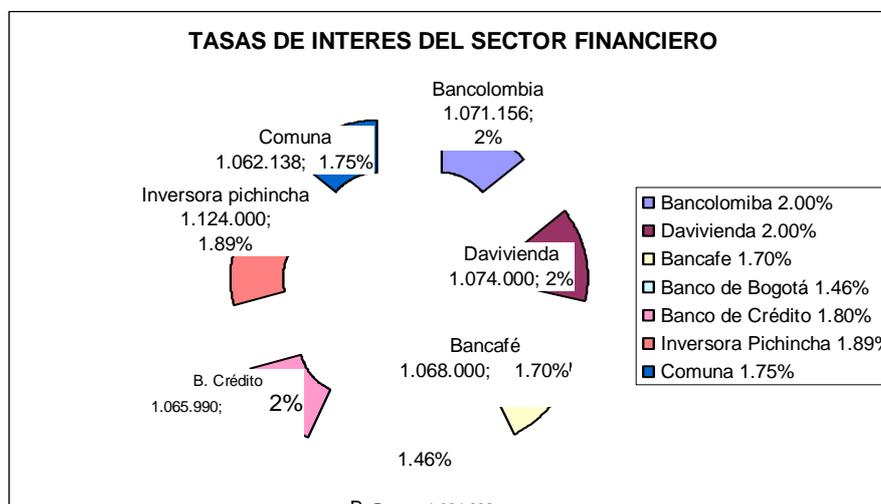
Todo lo anterior forma parte del paquete de debilidades que posee hasta el momento COMUNA, seccional Pasto.

Es momento de empezar a hablar de las fortalezas que la misma posee, y empezaremos por decir que respecto a la estructura financiera COMUNA a nivel nacional, cuenta sin lugar a duda con un buen nivel de liquidez, con disponibilidad de fondos internos, lo cual se puede ver claramente en los estados financieros que relacionamos en este trabajo de tesis. Dado que todos los desembolsos se hacen a nivel nacional, la sede de Pasto, nunca se ve con problemas de liquidez ya que siempre cuenta con los recursos necesarios para el buen desempeño de su actividad, lo cual es positivo ya que los asociados tienen la garantía de que una vez cumplan con los debidos requisitos el desembolso de su crédito se hará efectivo.

Al hablar de las tasas de interés se puede decir que están dentro de un buen nivel competitivo, ya que están por debajo de la mayoría de las entidades financieras, incluyendo Inversora Pichincha competencia directa de COMUNA quien esta 14 básicos por encima .

Con esto no solo se confirma el posicionamiento de COMUNA en el sector solidario, sino que a demás deja prever un buen futuro para la cooperativa ante un adecuado manejo de las estrategias financieras y gerenciales.

Grafico 45. Tasas de interés del sector financiero a mayo de 2009.



Fuente: bancos investigados

Para mayo 30 de 2009, se realizó un estudio de cómo estábamos frente a la competencia con relación a la tasa de interés, y observamos que a pesar de que los bancos dicen ofrecer tasas más bajas a las que tiene comuna, el valor de la cuota es más alto, tomamos como ejemplo un millón de pesos a 6 meses y cuál es el valor neto a pagar encontrando como resultado que en Comuna se paga menos que todo el sector financiero y la competencia directa inversora pichincha es la de mayor costo de financiación.

En lo referente a la presencia institucional, COMUNA a firmado convenios con más de 6 instituciones educativas y su meta es lograr integrar las 14 universidades del municipio de Pasto, las relaciones con dichas entidades son buenas, y se busca fortalecerlas a través de la adecuación de una sede nueva, y de una mayor publicidad en todas estas instituciones, así mismo de una mayor comunicación de los asesores de COMUNA, con las mismas. La imagen que se proyecta a nivel directivo es muy buena, su experiencia en el sector como académica, ha hecho que desde la gerencia se planteen estrategias claras y efectivas que permitan contrarrestar los diferentes obstáculos que se puedan presentar en el desempeño de la actividad crediticia.

Una gran fortaleza que COMUNA sede Pasto tiene, radica en el equipo de trabajo con el que cuenta la gerencia, el cual se encuentra muy bien capacitado, el 63% son profesionales, y los demás son técnicos o tecnólogos. Lo cual les permite prestar una buena atención al asociado, teniendo en cuenta que la mayoría de los asociados están en un grado educativo relativamente alto, es importante para esta sede contar con personal profesional para atender al público, pues esto es una garantía de que podrán brindar una mejor atención y a demás podrán

desenvolverse ante pequeños inconvenientes que se puedan presentar; por otra parte una de las estrategias de la gerencia ha sido la rotación en los cargos y en la mayoría de los casos cualquiera puede ejercer las actividades de los demás, de tal forma que todos los empleados están en la capacidad de ejecutar cualquier función dentro de la oficina. Además el equipo de trabajo es muy unido, de tal forma que siempre están en continua colaboración para cumplir con las metas y los objetivos propuestos por la gerencia. Los directivos de COMUNA a nivel nacional, se preocupan mucho porque el personal conozca y se capacite en los procesos tecnológicos que se manejan en las diferentes sedes del país, están en continua comunicación para saber que problemas existen y que soluciones se pueden brindar.

Finalmente, el tiempo de respuesta entre la solicitud del crédito y su aprobación es mínimo. COMUNA, por política debe aprobar en 24 horas el crédito, una vez los documentos entregados por asociado a la Cooperativa, estén bien. Es importante anotar que para la gerencia es fundamental evacuar lo más pronto posible las solicitudes de crédito y que el asociado se sienta satisfecho con el servicio prestado.

Todas estas fortalezas que posee COMUNA sede Pasto, ha logrado estar calificada de manera constante mes a mes en las primeras tres oficinas del país, compitiendo con Medellín que es la sede principal, tanto por colocación como por índice de morosidad. Realizamos análisis del promedio en forma semestral de junio 30 de 2007 a junio 30 de 2009, se observa que no deja de estar muy bien calificada. Es de anotar, que la evaluación se hace mensual y para el mes de marzo del 2009, COMUNA Pasto, se ubico en primer lugar por índice de morosidad, y en segundo lugar por excedentes a nivel nacional. Los resultados obtenidos frente al desempeño del resto de sedes deja ver que las estrategias planteadas por la gerencia han sido oportunas y efectivas, tanto así, que el Director Nacional de COMUNA, se ha interesado en dar a conocer al resto de las sedes las estrategias planteadas en el Modelo de Mejoramiento Administrativo Financiero de COMUNA sede Pasto 2009; para que se repliquen dichas estrategias y se puedan beneficiar de los resultados positivos que se han logrado en Pasto, en las diferentes sedes del país.

Para esta calificación se tienen en cuenta los siguientes rubros: cumplimiento en el presupuesto de colocación del mes y acumulada, recuperación del mes y acumulada, llamadas realizadas a los asociados, índice de morosidad, recaudos presupuestados. Sin embargo consideramos que esta calificación no está completa ya que no se mide la eficiencia y productividad de una manera más concreta y tampoco se evidencia un análisis financiero.

Tabla 39. Calificación promedio junio y diciembre del 2007, de todas las seccionales.

	JUNIO 30 DE 2007		DICIEMBRE 31 DE 2007	
PUESTO	SECCIONAL	CALIFICACIÓN PROMEDIO	SECCIONAL	CALIFICACIÓN PROMEDIO
1	POPAYÁN	8,03	POPAYÁN	7,57
2	MEDELLÍN	7,94	MEDELLÍN	7,00
5	PASTO	7,50	PASTO	6,88
6	BARRANCA	7,15	BARRANCA	6,69
7	IBAGUÉ	6,99	IBAGUÉ	6,39
8	PEREIRA	6,61	ARAUCA	5,98
4	BOGOTA	6,48	BOGOTA	5,92
9	V/CENCIO	6,17	PEREIRA	5,81
3	ARAUCA	6,12	V/CENCIO	5,77
10	ESPINAL	5,99	CALI	5,41
12	NEIVA	5,67	ESPINAL	5,38
14	STA MARTA	5,28	APARTADO	5,14
13	CALI	5,22	STA MARTA	5,09
11	APARTADO	5,21	NEIVA	5,07
15	MONTERÍA	4,45	QUIBDO	4,47
17	QUIBDO	4,32	MONTERÍA	4,36
16	B/MANGA	4,30	B/MANGA	4,10

Fuente: informes de Comuna.

Tabla 40. Calificación promedio junio y diciembre del 2008, de todas las seccionales.

PUESTO	JUNIO 30 DE 2008		DICIEMBRE 31 DE 2008	
	SECCIONAL	CALIFICACIÓN PROMEDIO	SECCIONAL	CALIFICACIÓN PROMEDIO
1	PASTO	6,85	PASTO	6,83
2	MEDELLÍN	6,24	V/CENCIO	6,20
5	POPAYÁN	5,94	CALI	6,00
6	V/CENCIO	5,90	ARAUCA	5,96
7	CALI	5,82	POPAYÁN	5,93
8	ARAUCA	5,66	IBAGUÉ	5,90
4	IBAGUÉ	5,62	MEDELLÍN	5,87
9	PEREIRA	5,48	BARRANCA	5,62
3	BOGOTA	5,39	STA MARTA	5,49
10	STA MARTA	5,17	PEREIRA	5,48
12	APARTADO	5,13	BOGOTA	5,43
14	BARRANCA	5,12	B/MANGA	5,23
13	B/MANGA	5,07	MONTERÍA	5,22
11	MONTERÍA	5,00	APARTADO	4,87
15	NEIVA	4,10	NEIVA	4,34
17	ESPINAL	3,99	ESPINAL	4,29
16				

Fuente: informes de comuna.

Tabla 41. Calificación promedio junio 30 de 2009, de todas las seccionales.

			JUNIO 31 DE 2009	
PUESTO	SECCIONAL	CALIFICACIÓN PROMEDIO		
1	MEDELLÍN	7,3		
2	V/CENCIO	7,1		
5	PASTO	7,0		
6	POPAYÁN	6,8		
7	MONTERÍA	6,7		
8	CALI	6,5		
4	B/MANGA	6,5		
9	BOGOTA	6,4		
3	ARAUCA	6,3		
10	BARRANCA	6,1		
12	IBAGUÉ	6,0		
14	STA MARTA	6,0		
13	PEREIRA	5,8		
11	NEIVA	5,7		
15	ESPINAL	4,8		
17				
16				

Fuente: informes de comuna.

9.2.1 Identificación y análisis de la competencia directa de COMUNA Sede Pasto. La competencia directa de COMUNA sede Pasto, en el momento actual es INVERSORA PICHINCHA S.A. que es una Compañía de Financiamiento Comercial que a demás de funcionar en la Ciudad de Pasto, también tiene sedes en: Bogota, Medellín, Cúcuta, Cali, Barranquilla , Bucaramanga, Armenia, Manizales, y Pereira.

En cuanto a la Ciudad de Pasto, lo que se ha podido identificar acerca de la Compañía de Financiamiento Comercial INVERSORA PICHINCHA S.A., es lo siguiente: Su sede esta situada en un punto muy comercial y estratégico del centro de la ciudad. Sus instalaciones son bastante cómodas, y amplias al estilo de un banco. Al interior de esta se observa una buena distribución del espacio físico; más o menos tienen un área de 25 metros cuadrados solo para atención a público. En esta área funcionan 4 módulos, dos de ellos están dotados de computador, para brindarle información al cliente acerca del valor de las cuotas. También funcionan dos módulos donde se efectúan los pagos; al fondo existe un área adicional (restringida al público), para los directivos y un área social para el personal que labora en esta compañía, aproximadamente de 30 metros cuadrados. Se pudo observar que laboran aproximadamente entre 6 y 9

personas, incluida una persona de seguridad que se encuentra armada para protección de los empleados.

Se pudo determinar que INVERSORA PICHINCHA S.A. maneja como principal estrategia el requerimiento mínimo de requisitos para el otorgamiento de créditos. Los requisitos exigidos son: fotocopia de cedula, recibo de matricula y que el titular del crédito (quien va a pagar el crédito) firme el formulario de solicitud (que en realidad es un pagare), llaman titular a la persona que se va a encargar de pagar el crédito, la estrategia de esta compañía es hacerle creer al cliente que no se le exigen codeudor, pero en realidad, el titular del crédito hace las veces de codeudor. Esto es una estrategia de la INVERSORA PICHINCHA S.A. con la que COMUNA en estos momentos no ha podido competir, pues las políticas de la Gerencia de COMUNA sede Pasto, están encaminadas a orientar los créditos hacia aquellos asociados de los cuales se puede observar un buen comportamiento crediticio, y que por lo tanto se piensa no van a incurrir en morosidad en el futuro. Dada esta debilidad, la Gerencia busca como estrategia disminuir los requisitos para otorgamiento de crédito, sin desmejorar la calidad de los asociados, esto también está contemplado en el Modelo de Mejoramiento Administrativo y Financiero.

En cuanto a las tasas de interés, INVERSORA PICHINCHA. cobra una tasa del 1.85 % mensual nominal vencida. En este caso COMUNA, es más competitiva, ya que trabaja con una tasa del 1.75% mensual nominal vencida, es decir, es mucho mas económica. Una debilidad que presenta INVERSORA PICHINCHA, es que le cobra al cliente un valor extra (en el pago de la primera cuota del crédito), en el que se incluyen el pago de un seguro, papelería y otros gastos. Al hacer una comparación en un crédito de un millón de pesos (\$1.000.000) solicitado en INVERSORA PICHINCHA, se pudo determinar que en 6 meses el asociado pagaría el doble de intereses, de lo que pagaría usualmente en COMUNA (Ver grafico N. 45), de tal forma que se pudo corroborar, que en realidad el crédito estudiantil mas barato se lo obtiene en COMUNA.

Una gran debilidad que se puede observar en INVERSORA PICHINCHA, es que los costos de mora son bastante altos, cuando una persona solicita un crédito, le hablan de todas las bondades, pero a demás al preguntar que pasaría si uno incumpliera en el pago de una cuota, ellos le dicen que el codeudor del crédito es FENALCO, el cual pasados los 10 días después de la fecha de pago, cancela la cuota atrasada a la INVERSORA PICHINCHA, y le cobra al cliente del crédito el 20% del valor de la cuota en mora. Aunque este valor no esta estipulado en el formulario pagare que le hacen firmar, los asesores si le dejan muy claro que uno no puede atrasarse en el pago de las cuotas, pues los costos se subirían bastante. A diferencia de esto en COMUNA, solo se pasan los créditos a cobro prejurídico pasados 3 meses de atraso, es decir que el asociado tiene más posibilidades de pago y de negociar el atraso antes de que a su crédito, se le carguen las costas jurídicas. A partir de los 31 días de mora, el interés que se cobra es del 2.2%.

Debido a la cultura del estudiante universitario, de cancelar el valor del crédito, solo cuando ya ha terminado el semestre, es muy difícil contar con que los pagos serán puntuales, sin embargo, teniendo en cuenta que la INVERSORA PICHINCHA cobra un porcentaje (20%) tan alto, se puede utilizar esto como una ventaja con la que puede trabajar COMUNA, pues al hacerle ver al asociado los por menores de un atraso en la INVERSORA PICHINCHA, se espera que tenga mas acogida los créditos otorgados por COMUNA.

En conclusión las ventajas de la competencia directa de COMUNA se basan en la ubicación estratégica de la planta física, en la facilidad que el cliente tiene para que le otorguen un crédito y finalmente en que puede cancelar los pagos de las cuotas en las instalaciones de esta compañía, evitando así lo engorroso y dispendioso de ir a un banco.

9.3 ELABORACIÓN DE MATRICES

Para mayor facilidad y concreción de lo hablado anteriormente, se ha elaborado una serie de matrices con las cuales se pretende mostrar la situación actual de COMUNA, y su relación con el mercado competidor a nivel interno y externo. Dichas matrices se indican a continuación.

Tabla 42. Matriz de Diagnostico perfil de capacidad interna (P.C.I)

MATRIZ P.C.I. COOPERATIVA MULTIACTIVA UNIVERSITARIA COMUNA 2009									
VARIABLES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Capacidad Directiva									
Estrategias claramente definidas y socializadas	X						X		
Estructura administrativa				X			X		
Presencia institucional	X						X		
Autonomía para el manejo del crédito educativo.									
Conocimiento del mercado.	X						X		
2. Capacidad Financiera									
Estructura financiera.	X						X		
Liquidez, disponibilidad de fondos internos.	X						X		
Competitividad con las tasas de interés.	X						X		
Manejo de Cartera.				X			X		
3. Talento Humano									
Nivel de Competencia del Talento Humano	X						X		
4. Dependencia Tecnológica									
Dependencia tecnológica de la casa matriz.				X			X		
5. Satisfacción del Cliente									
Tiempo de respuesta al asociado	X						X		
Accesibilidad al servicio		X						X	
Nivel de Satisfacción de los Usuarios y Grupos de Interés		X						X	
6. Portafolio de Servicios									
Servicio de crédito	X						X		
Limitado portafolio de servicios				X			X		
CALIFICACION ALTA : A MEDIA: M BAJA: B									

Fuente. Esta investigación.

9.4 MATRIZ DEL DIAGNÓSTICO DE PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA P.C.I

En esta matriz se observa algunas variables importantes que inciden en el posicionamiento de COMUNA en la Ciudad de Pasto. A continuación analizaremos cada una de ellas. A estas variables se le dará una calificación alta, media o baja según corresponda.

- ✓ **Capacidad Directiva.** Se observa que esta es una gran fortaleza que tiene COMUNA sede Pasto, y que es de impacto alto. Entre las variables positivas encontramos: Estrategias claramente definidas por la directora, autonomía en el manejo de créditos, presencia institucional, conocimiento del mercado. La dirección está en una continua búsqueda por mejorar los procesos. El factor negativo que se destaca, es la mala ubicación de la sede administrativa.
- ✓ **Capacidad Financiera.** COMUNA, goza de una buena estructura financiera, cuenta con liquidez, y sobre todo maneja tasas de interés muy competitivas. Un factor negativo es el deficiente manejo que se le ha dado a la cartera en cobro jurídico.
- ✓ **Talento Humano:** COMUNA, sede Pasto, cuenta con un alto porcentaje de profesionales, los cuales se pueden aprovechar mejor con la capacitación continua en temas referentes a mercadeo y ventas.
- ✓ **Dependencia Tecnológica:** Se constituye en una falencia, debido a que todos los procesos de información se estancan cuando el sistema que maneja la Cooperativa (OPA), se cae. Variable que depende directamente de la casa matriz.
- ✓ **Satisfacción del cliente:** La Gerencia se enfoca en trabajar por brindar un mejor servicio al asociado, para lo cual minimiza al máximo el tiempo entre el que se recibe una solicitud de crédito y en que se lo aprueba, el cual es de 24 horas.
- ✓ **Portafolio de servicios:** Otro factor negativo para COMUNA, es el limitado portafolios de servicios, prácticamente solo maneja dos líneas de crédito una educativa y otra de libre in versión.

Tabla 43. Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI)

MATRIZ MEFI COOPERATIVA MULTIACTIVA UNIVERSITARIA NACIONAL COMUNA 2009			
FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN (1 a 4)	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS			
Estructura financiera.	0,10	4	0,40
Presencia institucional.	0,11	4	0,44
Conocimiento del mercado.	0,07	3	0,21
Tiempo de respuesta al asociado.	0,08	4	0,32
Competitividad con las tasas de interés.	0,10	4	0,40
Talento humano.	0,08	4	0,32
DEBILIDADES			
Adecuación y ubicación de la sede.	0,12	1	0,12
Manejo de cartera en cobro jurídico.	0,11	1	0,11
Perdida de mercado por falta de capacidad de respuesta cuando no hay sistema (se cae OPA).	0,05	1	0,05
Portafolio de servicios limitado.	0,08	1	0,08
Falta de estrategias de mercadeo.	0,10	1	0,10
TOTAL	1.00		2.51

Fuente: Esta investigación

9.5 MATRIZ MEFI

En esta matriz encontramos que tienen mayor peso las fortalezas que las debilidades, por lo que se recomienda, aprovechar las fortalezas con el desarrollo de estrategias tendientes a mejorar el servicio, y por lo tanto, conseguir un mayor posicionamiento de COMUNA, en el mercado objetivo. Sumado a esto se plantea superar las debilidades, tomando los correctivos necesarios para ello.

9.5.1 Análisis de las variables de la matriz MEFI:

- **Estructura financiera sólida.** COMUNA cuenta con una alta disponibilidad y liquidez de fondos para atender los créditos solicitados, razón por la cual se busca ampliar la colocación de créditos en COMUNA sede Pasto.
- **Presencia institucional.** Existen buenas relaciones entre la Gerencia de COMUNA Pasto y los directivos de las diferentes instituciones educativas.

- **Conocimiento del mercado.** Conocimiento de los hábitos de crédito y pago de los asociados. COMUNA, lleva funcionando 13 años en Pasto, lo cual le ha permitido conocer el mercado sobre el cual esta trabajando, y plantear estrategias para mantener su posicionamiento en el mercado.
- **Autonomía para el manejo del crédito educativo.**
- **Competitividad con las tasas de interés.** Tasas de interés por debajo de las del mercado competidor.
- **Talento Humano.** Disponibilidad de personal altamente calificado. La mayoría de los funcionarios son profesionales. Estrategias claramente definidas y socializadas por la Gerencia.
- **Ubicación poco estratégica de COMUNA.** Se encuentra en zona periférica, a la salida nor occidente, de Pasto. Esta es quizás la mayor debilidad que COMUNA, tiene en la actualidad, razón por la cual se desarrollaran estrategias tendientes a mejorar su ubicación.
- **Deficiencia Tecnológica.** Perdida de mercado por falta de capacidad de respuesta cuando no hay sistema. (Se cae el programa OPA). Esta es una variable difícil de controlar, ya que no depende de la Gerencia Pasto sino de la Gerencia Central.
- **Deficiencia en la Gestión Jurídica.** Se pudo observar que la mayoría de los procesos que están en cobro jurídico están estancados por falta de gestión de los abogados asignados a dichos procesos.
- **Portafolio de servicios limitado.** El plazo máximo del crédito es de 24 meses. Para COMUNA es muy difícil competir con otras entidades financieras, en el crédito de libre consumo, dado que el plazo máximo que maneja es poco apetecido por los solicitantes del crédito.
- **Inexistencia de un Departamento de Mercadeo y Estadística.** Falta de motivación y de iniciativa ante la generación de estrategias acordes con el contexto actual por parte del personal de la sede. Dado el crecimiento de la competencia directa de COMUNA, es muy importante vincular a todo el personal de la sede, en la generación e implementación de estrategias de mercadeo que permitan mantener el posicionamiento de COMUNA, y mejorarlo en el tiempo.

Tabla 44. Matriz Diagnostico Externo Perfil de Oportunidades y Amenazas (P.O.A.M.)

MATRIZ P.O.A.M.									
COOPERATIVA MULTIACTIVA UNIVERSITARIA NACIONAL									
COMUNA 2009									
VARIABLES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Económicas y Políticas									
Nivel de ingresos de la población objetivo.				X			X		
Tasa de interés.	X						X		
Recesión económica por consecuencia de pirámides y problemas de frontera.				X			X		
Alta tasa de desempleo por ausencia de industria en el Departamento de Nariño.				X			X		
Políticas y normas del gobierno que afecten al sector solidario.				X				X	
2. Demográfico									
Crecimiento de la población objetivo.	X						X		
3. Cultural									
Cultura de endeudamiento y pago.				X				X	
Mayor necesidad de superación profesional.		X						X	
Hábitos de crédito.	X						X		
3. Institucional									
Presencia institucional a nivel Nacional.	X						X		
4. Tecnológica									
Automatización de los procesos.		X						X	

Calificación del Impacto:
ALTA : A
MEDIA: M
BAJA: B

Fuente: Esta investigación.

Tabla 45. Matriz de evaluación del factor externo (MEFE)

MATRIZ MEFE			
COOPERATIVA MULTIACTIVA UNIVERSITARIA NACIONAL COMUNA 2009			
FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN (1 a 4)	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Mayor necesidad de superación profesional	0,05	3	0,15
Hábitos de crédito	0,12	4	0,48
Automatización de procesos	0,08	3	0,24
tasa de interés	0,05	4	0,20
Crecimiento Población Objetivo	0,14	4	0,56
AMENAZAS			
Nivel de ingresos de la población objetivo	0,10	1	0,10
Recesión por consecuencia de pirámides, y problemas con la frontera.	0,10	1	0,10
Competencia desleal	0,05	2	0,10
Crecimiento de la competencia directa	0,07	1	0,07
Alta tasa de desempleo por ausencia de industria en el Departamento.	0,07	1	0,07
Políticas y normas del gobierno financieras que afecten al sector cooperativo.	0,09	2	0,18
Cultura de endeudamiento y pago	0,08	2	0,16
TOTAL	1,00		2,41

Fuente: Esta investigación

Fuente: Esta investigación.

9.6 MATRIZ MEFE

En esta matriz encontramos que tienen mayor peso las oportunidades que las amenazas, por lo que recomendamos ser más agresivos en la forma de ganar nuevos mercados para lograr un mayor posicionamiento con relación a la competencia.

9.6.1 Análisis de las variables de la matriz MEFE:

OPORTUNIDADES:

- **Mayor necesidad de superación profesional:** Las personas cada día, aspiran a tener un mejor estilo de vida, y una de las formas de conseguir este propósito es superándose profesionalmente.
- **Habito de créditos:** En el contexto actual son cada vez más las personas que utilizan los créditos para financiar sus estudios superiores. Teniendo en cuenta que dichos estudios son costosos, la mayoría de los estudiantes deben optar por financiar sus carreras a través de créditos educativos.
- **Automatización de procesos :** Disponibilidad de información del asociado. Gracias a la tecnología hoy en día es mucho más fácil generar informes que nos permitan conocer el estado actual de los diferentes aspectos de la Cooperativa.
- **Los Tasas de interés de la competencia más altas:** Las altas tasas de interés, tanto de la competencia directa como indirecta de COMUNA, se convierten en una oportunidad para la Cooperativa, ya que esta posee un capital de trabajo que le permite sostener una tasa de interés atractiva y por lo tanto ser competitiva.
- **Crecimiento de la población objetivo:** Cada vez son más los graduados con deseos de continuar sus estudios superiores. En el Departamento de Nariño se gradúan aproximadamente 12.000 estudiantes, y en Pasto más o menos 5.000 según datos de planeación de la Universidad Cooperativa de Colombia.

AMENAZAS:

- **Nivel de ingresos de la población objetivo:** Los niveles de ingresos de la población, cuando se disminuyen se convierten en una amenaza, ya que se disminuye la capacidad de pago de los deudores, haciendo necesario aprovisionar cartera por la morosidad, situación que nos genera pérdidas directamente en el estado de pérdidas y ganancias.
- **Recesión:** El Departamento de Nariño atraviesa por un momento financiero difícil, debido a la caída de las pirámides y de las malas relaciones existentes con las fronteras del Ecuador. A lo cual se le suma la carencia de industria en el Departamento.
- **Políticas y normas:** Cualquier política del gobierno que incida en el sector financiero o las cajas de compensación afectan de manera directa a la

cooperativa, ya que estos han desatado una guerra por apoderarse de los mercados de las Cooperativas con su oferta de servicios de crédito.

- **Políticas y normas financieras del gobierno:** Las políticas de vigilancia y control de la superintendencia financiera se convierten en una amenaza ya que las entidades prestadoras del servicio de financiación de acuerdo al decreto 1489 de 2003, obliga a aprovisionar la cartera con más de 30 días de mora, lo cual afecta directamente al estado de resultados.
- **Crecimiento de la competencia directa:** En la actualidad COMUNA tiene como competencia directa a INVERSORA PICHINCHA S.A. la cual principalmente atiende el mercado de la Universidad Mariana. Se ha podido observar un mayor posicionamiento en los últimos semestres, razón por la cual la gerencia ha decidido plantear estrategias agresivas para frenar su crecimiento.
- **Competencia desleal:** Divulgación errada de los costos totales del crédito por parte de la competencia directa de COMUNA.
- **Cultura de endeudamiento y pago:** Muchos de los usuarios tienden a adquirir más de los compromisos que realmente pueden cumplir de acuerdo a su capacidad de pago, lo cual genera un aumento en la cartera vencida.

9.7 CINCO FUERZAS COMPETITIVAS (MICHAEL PORTER)

- **Rivalidad entre Competidores:** En el momento actual, COMUNA, tiene como rival a su competencia directa: Inversora Pichincha, con la cual se disputa un mercado específico (Universidad Mariana). Ante esta situación es clave desarrollar estrategias bastante agresivas, con el fin de aminorar su impacto en el mercado objetivo.
- **Poder de Negociación de los clientes:** El poder de negociación del cliente, para la Cooperativa no influye para los resultados esperados, ya que existen unas políticas definidas y estandarizadas para todos los mercados.
- **Poder de Negociación de los Proveedores:** No manejamos proveedores.
- **Presencia de Productos sustitutos:** Para el caso de Comuna, el crédito puede ser sustituido por el pago de contado de las matrículas. Lo cual dada la situación actual del Municipio de Pasto, no es muy probable que suceda, por lo menos en el período analizado. (2009).
- **Amenaza de Nuevos Competidores:** Se podría decir que pueden tomarse como nuevos competidores a los bancos que decidan darle mayor importancia

al mercado objetivo de COMUNA, y esta sería una fuerte amenaza para la Cooperativa, si las tasas de interés que manejaran fueran inferiores. Por ahora, las tasas de COMUNA son las más bajas del sector, en cuanto a crédito educativo.

- **Obstáculos de salida del mercado:** No podemos cerrar de un día para otro, ya que debemos respetar los plazos concedidos a los asociados para el pago de las cuotas del crédito.

Tabla 46. Matriz del Entorno Competitivo (M.P.C.)

MATRIZ MPC							
Cooperativa Multiactiva Universitaria Nacional							
COMUNA 2009							
Factores Clave	Ponderación	COMUNA		C.D.		F.N.A.	
		Clf.	P X C	Clf.	P X C	Clf.	P X C
Competitividad tasas de interés	0,30	4	1,20	3,00	0,9	4	1,20
Presencia institucional	0,15	3	0,45	3,00	0,45	3	0,45
Conocimiento del mercado.	0,15	3	0,45	2,00	0,3	3	0,45
Estructura financiera	0,20	3	0,60	3,00	0,6	4	0,80
Tiempo de respuesta al asociado	0,20	4	0,80	4,00	0,8	1	0,20
total	1,00		3,50		3,05		3,10
Clasificación: Clf.							
Competencia Directa: C.D.							
Fondo Nacional del Ahorro: F.N.A.							

Fuente: Esta investigación.

Tabla 47. Matriz Interna y Externa

MATRIZ IE COOPERATIVA MULTIACTIVA UNIVERSITARIA NACIONAL COMUNA 2009							
Matriz M.E.F.I. Capacidad interna (3.20)							
Matriz M.E.F.E. Capacidad Externo (2.54)			4. Alto	3. Medio	2. Bajo	1	
		4. Alto					
		3. Medio					
		2. Bajo					
		1.					
Posición de COMUNA, en el mercado competidor según ponderación De las matrices MEFI y MEFE.							
Fuente: esta investigación.							

Fuente: Esta investigación.

Tabla 48. Matiz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas)

**COOPERATIVA MULTIACTIVA UNIVERSITARIA NACIONAL
COMUNA 2009**

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
MATRIZ DOFA	Porcentaje de participación de estudiantes afiliados a Comuna, con relación a los matriculados.	Bajo nivel de ingresos de la población objetivo.
	Hábitos de Crédito. En el contexto actual son cada vez más las personas que utilizan los créditos para financiar sus estudios superiores.	Recesión económica. El Departamento de Nariño atraviesa por un momento financiero difícil, debido a la caída de las pirámides y de las malas relaciones existentes con las fronteras del Ecuador. A lo cual se le suma la carencia de industria en el Departamento.
	Automatización de procesos. Disponibilidad de información del asociado.	Políticas y normas. Aquellas que afecten directamente el sector cooperativo.
	Buenas relaciones con los directivos de las diferentes universidades	Perdida de mercado por falta de capacidad de respuesta, por problemas del sistema
	Tasas de interés de la competencia más alta.	Crecimiento de la competencia directa.
	Crecimiento Población Objetivo. Cada vez más graduados con deseos de continuar sus estudios superiores.	Competencia desleal. Divulgación herrada de los costos totales del crédito por parte de la competencia directa de COMUNA. Altas tasas de desempleo por falta de industria en el departamento.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
Estructura financiera sólida. Alta disponibilidad y liquidez de fondos para atender los créditos solicitados.	Implementar nuevas estrategias de cobro. Se pretende alcanzar mayores niveles de recaudo, a través de una mayor gestión por parte del personal de COMUNA, y bajar los niveles de provisión de cartera.	Depuración de créditos. Prestar de acuerdo al historial y a la capacidad de pago de los asociados, para evitar el incremento del índice de morosidad.
Presencia institucional. Buenas relaciones de la Gerencia COMUNA Pasto con los directivos de las diferentes instituciones educativas.	Realizar cronograma de actividades. Visitar todas las aulas de clase de las diferentes universidades para incrementar el volumen de colocación.	Diseñar una campaña publicitaria. Promocionar el crédito educativo al mercado objetivo (A través de carteleras, volantes, participación en jornadas académicas, etc.).
Conocimiento del mercado. Conocimiento de los hábitos de crédito y pago de los asociados .	Realizar video interinstitucional. Mostrar al mercado objetivo alianza entre las universidades y COMUNA.	Facilitar el pago del crédito. Asegurar el recaudo para la Cooperativa, en zonas como Putumayo, Mocoa, Barbacoas por medio del Banco Agrario.
Competitividad con las tasas de interés. Tasas de interés por debajo de las del mercado competidor.	Diseñar una campaña publicitaria, dirigida al mercado objetivo	Ofrecer condonación de intereses. Asociados cuyo crédito sea de difícil recaudo, con el fin de minimizar las pérdidas para la Cooperativa.

Talento Humano. Disponibilidad de personal altamente calificado. Estrategias claramente definidas y socializadas por la Gerencia.	Realizar reestructuración de las funciones de los empleados, e implementar y responsabilizar a una persona de la parte de investigación y mercadeo.	Facilitar el pago a los usuarios con el fin de mejorar el recaudo en las zonas como Putumayo, Mocoa, Barbacoas por medio de bancos que hagan presencia en dichos municipios
Tiempo de respuesta al asociado por autonomía en la aprobación de los créditos.		
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
Ubicación poco estratégica de COMUNA. Se encuentra en zona periférica de la ciudad.	Abrir nueva sede en lugar estratégico para conquistar nuevos mercados	Mejorar el sistema de información. Realizar análisis detallado del programa OPA, con el fin de solicitar se mejore la utilización del mismo.
Deficiencia de Comunicación y tecnológica. Pérdida de mercado por falta de capacidad de respuesta cuando no hay sistema. (Se cae el programa OPA).	Ampliar disponibilidad de nuevos recursos para mejorar la parte de mercadeo	Realizar auditoría en comunicaciones. Presentar propuesta a la Gerencia General, para efectuar nuevos convenios con los proveedores de telecomunicación, con el fin de mejorar el servicio prestado.
Deficiencia en la Gestión Jurídica. Estancamiento de la cartera en cobro jurídico.	Generar una tabla de indicadores administrativos. Evaluar a los funcionarios de COMUNA sede Pasto, a través de indicadores de eficiencia y gestión.	Evaluar el comportamiento de pago de los asociados. Tomar medidas correctivas a tiempo dado el contexto de recesión actual.
Portafolio de servicios limitado. El plazo máximo del crédito es de 24 meses.	Capacitación del personal de la sede. En el área de mercadeo y ventas, y aquellas que desarrollen sentido de pertenencia hacia la Cooperativa.	Realizar un Modelo de mejoramiento Administrativo y Financiero mejorando el manejo de cartera. Con el fin de sanear la cartera
Inexistencia de un Departamento de Mercadeo y Estadística. Falta de motivación y de iniciativa ante la generación de estrategias acordes con el contexto actual por parte del personal de la sede.	Diseñar un modelo de incentivos. Premiar con una bonificación económica, al personal de COMUNA sede Pasto, que presente mejor desempeño de sus funciones en las áreas de mercadeo y de cobranza. (Evaluación hecha, a través de una tabla de puntuación por gestión realizada).	Realizar un Modelo de Mejoramiento Administrativo y Financiero mejorando en mercadeo Haciendo un relanzamiento de COMUNA. Informar de las bondades y beneficios otorgados por la Cooperativa a sus asociados, desmintiendo la mala información difundida por la competencia directa de COMUNA Pasto. Realizar un evento social, con la participación de personajes claves del mercado objetivo.

Fuente: Esta investigación.

9.8 ANÁLISIS DE LA MATRIZ DOFA

En esta matriz una de las estrategias que más puede fortalecer el buen posicionamiento y competitividad de la Cooperativa es la de estimular la fidelización del asociado y el cumplimiento en sus pagos, también la estrategia de informar al mercado del valor de la tasa de interés y las facilidades para obtener el crédito educativo para cualquier institución educativa.

10. DISEÑO Y ESTRUCTURACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Teniendo en cuenta lo anterior, es momento de empezar a hablar de la estrategia, que vemos viable desarrollar para poder aprovechar las fortalezas que tiene COMUNA, y las debilidades que se ha podido determinar posee su competencia directa: INVERSORA PICHINCHA S.A., sin dejar de lado las demás entidades bancarias, que sin ser competencia directa pueden influir en el alcance de las metas financieras propuestas por la gerencia de COMUNA sede Pasto.

COMUNA, ha determinado como principal obstáculo para el buen desempeño de actividad crediticia, el limitado espacio físico con el que cuenta para el desarrollo de su actividad crediticia, a lo cual se le suma la ubicación poco estratégica de la misma, ya que se encuentra a las afueras de la ciudad. Le sigue en importancia la falta de mercadeo y la poca agilidad en el manejo de cobro jurídico. Partiendo de esta idea se propone como trabajo de tesis desarrollar un Modelo de Mejoramiento Administrativo y Financiero para COMUNA sede Pasto, con el cual se busca alcanzar los objetivos propuestos por la gerencia.

10.1 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

10.1.1 Elaboración de un Modelo de Mejoramiento Administrativo y Financiero COMUNA. Para elaborar el Modelo de Mejoramiento Administrativo y Financiero, la gerencia a determinado clave desarrollar 3 proyectos específicos a través de los cuales se piensa alcanzar el objetivo general. Posterior a esto se elaborara una matriz donde de forma resumida, se de a conocer dichos proyectos, con sus respectivas estrategias, responsables, metas y otros aspectos específicos de los mismos.

10.1.2 Objetivo General. Elaborar e Implementar parcialmente un Modelo de Mejoramiento Administrativo y Financiero COMUNA sede Pasto 2009.

10.1.3 Objetivos específicos:

- ✓ Incrementar el volumen de colocación de créditos educativos para el segundo semestre del 2009, en un (5 %) con relación al segundo semestre del 2008 y para el año 2010 incrementar la colocación en un 15% con relación a diciembre del 2009.
- ✓ Disminuir y mantener el nivel de morosidad que actualmente es manejado en COMUNA Pasto en 5 puntos.

Para alcanzar estos dos objetivos, la gerencia ha propuesto la realización de los siguientes proyectos:

10.2 PROYECTOS A EJECUTAR

- ✓ Apertura de nueva sede satélite de COMUNA en la Ciudad de Pasto.
- ✓ Modelo de mejoramiento en manejo de cartera.
- ✓ Modelo de mejoramiento en mercadeo

10.3 DESARROLLO DE LOS PROYECTOS PROPUESTOS

10.4 PROYECTO 1: “APERTURA DE NUEVA SEDE SATÉLITE DE COMUNA EN LA CIUDAD DE PASTO”

10.4.1 Justificación apertura de nueva sede. Estará, diagonal a la Universidad Mariana. La decisión de la gerencia de ubicar la nueva sede cerca de la Universidad Mariana radica en primer lugar a que después de la U.C.C., esta es, la Universidad con mayor nivel de colocación, a demás es donde mas se siente la presencia de la competencia directa INVERSORA PICHINCHA S.A.; pues al parecer el anterior semestre académico (2009 –1) manejo un nivel de colocación similar al de COMUNA. Por otra parte se pretende ofrecer un mejor servicio al gran número de estudiantes marianos asociados a COMUNA, tanto en cercanía, como en información de procedimientos, de pagos y solución a los posibles inconvenientes que se puedan presentar en el futuro. Con esta nueva sede no solo se busca descongestionar la sede principal, sino que a demás los estudiantes de otras universidades diferentes a la U.C.C. y la Mariana puedan recibir los beneficios ofrecidos por COMUNA a sus asociados. El que funcione COMUNA fuera de las instalaciones de la U.C.C es una estrategia para consolidar e iniciar nuevos convenios con los rectores de las diferentes universidades de Pasto, ya que se piensa, dejaran a un lado la desconfianza de enviar a sus estudiantes a COMUNA, por los celos normales que existen entre las universidades privadas.

Con el funcionamiento de dos sedes de COMUNA en Pasto, se busca brindar una atención más ágil, cómoda y oportuna para los asociados, y a demás tener la posibilidad de atender un mayor volumen de solicitudes de crédito, ya que en temporada de matriculas, hay muchos estudiantes que por dejar todo a última hora no alcanzan a tramitar su crédito. El objetivo es tener las dos sedes completamente dotadas, para que el asociado pueda desplazarse a la que el prefiera según sus conveniencias. A demás habiendo dos sedes se ampliaría el personal en temporada alta con el fin de prestar un mejor servicio al asociado.

10.4.2 Situación actual de la Cooperativa. Decrecimiento en niveles de colocación y número de asociados con relación al año 2008. Para el mes de febrero del 2009 se evidencio un decrecimiento en colocación del 7.62%, y afiliaciones del 6% con relación al año anterior, esta situación se debe al cambio

de calendario que hizo la U.C.C., a los estudiantes, anticipando un mes el pago de las matrículas. Adicionalmente la infraestructura y espacio físico supero el límite de atención al público.

El cambio de calendario de la U.C.C., afecto los presupuestos de colocación para el año 2008 y 2009, teniendo en cuenta que en diciembre del año 2008, presento un crecimiento que no se tenía presupuestado para dicho mes, es decir que creció en 424 millones, ya que el presupuesto era de 114 millones y se colocó 539 millones, es decir que para el año 2009, es necesario compensar esa colocación y adicionalmente mostrar un crecimiento.

Espacio físico insuficiente y asinamiento laboral: como se describió en la situación interna de la sede, los funcionarios tienen un espacio de 25 metros cuadrados donde laboran 8 personas y 12 en época de matrículas.

Ubicación poco estratégica: la cual limita demasiado el servicio a los estudiantes de las diferentes instituciones educativas, ya que en ocasiones se les dificulta el ingreso a la institución.

La imagen que se tiene a nivel local de Comuna, es que es una institución dependiente de la UCC, por funcionar al interior de la misma. A pesar del trabajo realizado en la parte de mercadeo todavía se evidencia, celos profesionales que es normal dentro de la competencia entre las universidades privadas.

10.4.3 Actividades por realizar:

- ✓ Lograr determinar con cuadros estadísticos, el comportamiento de los diferentes rubros de los estados financieros, (2007 – 2009).
- ✓ Aplicar encuestas para determinar la satisfacción del asociado con relación a la ubicación, adecuación y servicio prestado.
- ✓ Elaborar el presupuesto para la adecuación y funcionamiento de la nueva sede.
- ✓ Presentar propuesta para la apertura de nueva sede, ante la Dirección General.
- ✓ Definir punto estratégico para la nueva sede.
- ✓ Apertura de nueva sede.

10.4.4 Objetivo:

- ✓ Evitar el decrecimiento progresivo en colocación y deserción de asociados.
- ✓ Mejorar el servicio presentado-
- ✓ Brindar mayor comodidad a los asociados y funcionarios de la Seccional de Pasto.

10.4.5 Situación deseada:

- ✓ Consolidar la imagen de Comuna como una entidad diferente a la UCC, ante las demás instituciones educativas
- ✓ Ampliar la capacidad de atención al público.
- ✓ Lograr la fidelización del asociado hacia Comuna.

Fecha de inicio del proyecto: marzo 1 del 2009.

Fecha de terminación del proyecto: Junio 27 de 2009.

10.4.6 Logros obtenidos Proyecto 1.

Actividades realizadas

- ✓ Se logro determinar con cuadros estadísticos, que en el 2008 con relación al 2007, hubo un crecimiento de los siguientes rubros: ingresos, afiliaciones, servicio de crédito, colocación y aportes, sin embargo hubo un decrecimiento en enero y febrero del 2009 con relación al 2008, en afiliaciones, servicio de crédito y colocación.
- ✓ se aplico la encuesta anexa, a una muestra de 300 personas y se identifico que el 80% de los asociados estaban insatisfechos con la ubicación de la sede y la deficiencia en el servicio, por el alto congestionamiento en época de matriculas.
- ✓ La adecuación de la nueva sede tuvo un costo de \$ 14.952.000

Tabla 49. Encuesta realizada a los asociados de Comuna

1. A que universidad pertenece usted: _____
1. Usted como podría calificar el servicio prestado por COMUNA: Malo _____ Regular _____ Bueno _____
2. Que imagen proyecta para usted COMUNA con respecto a las demás entidades: Malo _____ Regular _____ Bueno _____
3. Usted desea continuar haciendo créditos con COMUNA: Si _____ No _____ Le toca _____
4. La planta física de COMUNA usted la podría calificar de: Malo _____ Regular _____ Bueno _____
5. La ubicación de comuna es: Malo _____ Regular _____ Bueno _____
6. La asesoría prestada por sus promotores es : Malo _____ Regular _____ Bueno _____
7. La tasa de interés que maneja COMUNA le parecen: Económicas _____ Adecuadas al sector _____ Muy costosas _____
8. Usted tiene conocimiento del funcionamiento de COMUNA: Si _____ No _____
9. Al hablarle de COMUNA usted la identifica con la U.C.C. Siempre _____ Regularmente _____ Cree que es independiente _____
10. Que sugerencia podría hacer usted para mejorar el servicio: _____

Fuente: esta investigación

Se Elaboro presupuesto de la adecuación para el funcionamiento de la nueva sede

Tabla 50. Presupuesto de adecuación de la nueva sede

PRESUPUESTO MODELO DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO COMUNA SECCIONAL PASTO	
Adecuación de oficina satélite	Inversión inicial
Equipo de oficina	3,500,000
módulos para puestos de trabajo	4,200,000
instalaciones eléctricas	1,200,000
pintura	200,000
mano de obra instalaciones varias	300,000
sillas	1,200,000
están para cafetería y aseo	200,000
implementos de cafetería	150,000
Cortinas	600,000
bienes de artes	500,000
plantas	150,000
tapete	80,000
total gastos adecuación	12,280,000
Inauguración de la nueva sede	
cóctel incluido servicio de meseros	1,500,000
maestro de ceremonia	100,000
música de animación	150,000
tarjetas de invitación	180,000
publicidad	150,000
souvenir	200,000
video interinstitucional	300,000
arreglo floral mesa principal	12,000
arreglo floral para la tarima	80,000
Total gastos de inauguración	2,672,000
Total gastos	14,952,000

Fuente: esta investigación

Tabla 50. Presupuesto de funcionamiento nueva sede (Continuación..)

GASTOS GENERALES		JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
ARRENDAMIENTO		500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
TELÉFONO		70.000	350.000	170.000	70.000	70.000	70.000	70.000
AGUA		60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
LUZ		60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
INTERNET		120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
ASEO DE OFICINA		120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
PEPELERIA		300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
TRANSPORTE		100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
CAJA MENOR		200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
PUBLICIDAD		100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
TOTAL GASTOS GENERALES		1.630.000	1.910.000	1.730.000	1.630.000	1.630.000	1.630.000	1.630.000
GASTOS ADMINISTRATIVOS (DOS FUNCIONARIOS)	SALARIO POR FUNCIONARIO							
SALARIO	817.354	1634708	1634708	1634708	1634708	1634708	1634708	1634708
CESANTIAS	830.386	1660772	1660772	1660772	1660772	1660772	1660772	1660772
INTERESES A LAS CESANTIAS	49.823	99646	99646	99646	99646	99646	99646	99646
VACACIONES	387.108	774216	774216	774216	774216	774216	774216	774216
AUXILIO DE TRANSPORTE	59.300	118600	118600	118600	118600	118600	118600	118600
TOTAL MENSUAL GASTOS ADMINIS.	2.143.971	4287942						
TOTAL GASTOS MENSUALES		5.917.942	6.197.942	6.017.942	5.917.942	5.917.942	5.917.942	5.917.942

Fuente: esta investigación

Se presento propuesta para la apertura de la nueva sede ante la dirección general, la cual fue aceptada.

- a. Se logro conseguir punto estratégico para la ubicación de la nueva sede en la dirección carrera 35 N. 18-43 a un lado de la Universidad Mariana
- b. Se realizo apertura de nueva sede en junio 27 del 2009.
- c. Se logro colocar en la nueva sede, el 28% del total colocado en la sede principal de Pasto, en el periodo comprendido entre junio 27 y agosto 30 del 2009, superando los \$500 millones.
- d. Se logro una buena aceptación por parte de las instituciones educativas, ya que recibieron con agrado la apertura de la nueva sede al igual que los asociados.

Objetivos logrados: Se evito el decrecimiento en el nivel de colocación ejecutado a agosto 30 del 2009.

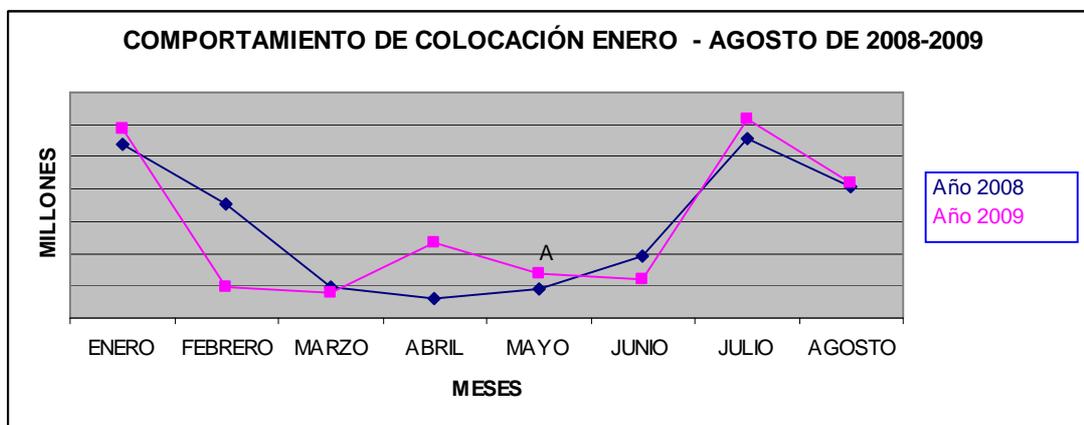
El cambio de calendario de la UCC, desajusto el presupuesto de colocación en la Seccional de Pasto, en un 8.5% a agosto 30 del 2009. Desajuste que se logro compensar por las estrategias implementadas en el “Modelo de Mejoramiento Administrativo y Financiero”, ya que como se puede observar en la siguiente grafica en la mayoría de los meses del 2009 la colocación, supero a la del 2008. Al 30 de agosto el déficit es inferior al 1%, Por lo cual se prevé alcanzar un crecimiento entre el 3% - 5%, para el cierre del 2009.

Tabla 51. Comparativo de colocación enero-agosto 2008-2009, seccional de pasto

COLOCACION 2008 - 2009		
ENERO	1.080.290.316	1.175.158.090
FEBRERO	708.528.277	188.767.287
MARZO	189.714.076	155.939.495
ABRIL	123.718.181	463.338.919
MAYO	185.313.860	273.228.425
JUNIO	383.843.539	237.405.205
JULIO	1.114.206.448	1.235.869.795
AGOSTO	816.842.154	839.917.293,00
TOTAL	4.602.456.851	4.569.624.509

Fuente: Esta investigación.

Gráfico 46. Comparativo de colocación enero-agosto 2008-2009, seccional de pasto.



Fuente: Esta investigación.

- ✓ Se Brindo mayor comodidad a los asociados y los funcionarios de la Seccional de Pasto.
- ✓ Se amplió la capacidad de atención al público mejorando la prestación del servicio.

Conclusión Proyecto 1: Se lograron alcanzar los objetivos en un 100%

10.5 PROYECTO 2 “MODELO DE MEJORAMIENTO EN MANEJO DE CARTERA”

10.5.1 Justificación. Este proyecto nació, teniendo en cuenta la crisis que actualmente se vive en el departamento de Nariño y en especial el municipio de Pasto, por crisis económica por efecto de pirámides donde muchos de los asociados de la Cooperativa lo perdieron todo y será inevitable que los índices de morosidad se incrementen y que la cartera pase a cobro jurídico. Y corroborando lo antes descrito analizamos como para los meses de noviembre y diciembre del 2008, se incremento el índice de morosidad, y teniendo en cuenta que de acuerdo a la circular 1507 expedida por la superintendencia solidaria es necesario aprovisionar toda la cartera vencida, se hace necesario e indispensable implementar estrategias que nos permitan mantener un punto de equilibrio entre la cartera vencida y la recuperada ya que si no contrarrestamos los efectos negativos generados por las provisiones las cuales afectan directamente el PYG, podría llegar la seccional generar perdidas hasta el punto de ser intervenida por la superintendencia y ser insuficiente la apertura de la nueva sede y la conquista de nuevos mercados, ya que no solo se debe lograr una buena colocación si no

también una buena rotación de cartera, lo que nos permitirá obtener buen recaudo, buenos ingresos y de esta manera volver a iniciar el ciclo prestando nuevamente los recursos

COMUNA, sede Pasto desde el 2005, siempre se ha destacado a nivel nacional por ocupar el primer puesto por tener el índice de morosidad más bajito, y con el ánimo de no perder ese posicionamiento la dirección seccional, ha diseñado varias estrategias para aplicar en diferentes ciclos donde su objetivo principal es sostener y bajar el índice de morosidad por lo menos en 5 puntos, deseando tener una cartera más sana cada día.

La primera fase del proyecto consiste en implementar un modelo de incentivos con el cual se pretende disminuir el nivel de morosidad, a través de una mayor vinculación del personal administrativo de la sede al gestionamiento de los créditos que se encuentran en cartera de cobro jurídico, esto porque después de revisar esta cartera, la dirección pudo determinar que uno de los factores por los cuales este índice de morosidad ha aumentado es debido a la poca agilidad que los abogados le han dado a los procesos de dichos créditos. Dada la gran cantidad de procesos, y a lo dispendioso que resulta el poder dar por terminado el pago de un crédito que se encuentre en estas condiciones, la estrategia de la gerencia consiste en que el personal de la oficina se encargue de realizar todas las gestiones que puedan agilizar el proceso, de tal forma que solo quede pendiente por realizar lo que le corresponde estrictamente a el abogado. Estas gestiones se premian a través de una tabla de puntuación, con lo cual se pretende desarrollar la competitividad entre los diferentes empleados de COMUNA, los cuales reciben una bonificación al alcanzar un puntaje determinado.

10.5.2 Situación actual en manejo de cartera:

- ✓ Desde marzo 1 de 2009, fecha en la cual iniciamos el proyecto, el índice de morosidad se encontraba en el 12.64%, a pesar de ser el menor a nivel nacional, es importante tener en cuenta que este bajo por la alta colocación en enero y febrero, por concepto de matrículas, sin desconocer que para los próximos meses del primer semestre del 2009, este tiene una tendencia al aumento constante, lo que nos obliga a implementar diferentes estrategias para sostener dicho índice y evitar el crecimiento en alta proporcionalidad, para junio 30 de 2009 el índice se posiciona en el 16%.
- ✓ Estancamiento de la cartera que se encuentra en cobro jurídico: se observo que la cartera en cobro jurídico, tiene una mínima rotación.
- ✓ Poco empoderamiento del personal adscrito a la seccional: los funcionarios de sede, no están enterados del comportamiento de la cartera en cobro jurídico y no le dan importancia.

- ✓ Pérdida del poder adquisitivo de los asociados.
- ✓ Falta de indicadores que permitan evaluar la productividad y eficiencia de cada funcionario y de los abogados.
- ✓ Desconocimiento de los tiempos óptimos para cada proceso en el cobro de cartera.
- ✓ Desconocimiento del hábito de pago, de acuerdo al perfil del asociado (monto, estrato, actividad económica y edad de mora).

10.5.3 Actividades a realizar:

- ✓ Cuantificar y clasificar la cartera vencida a abril 30 de 2009.
- ✓ Analizar la gestión de cada abogado, para evaluar el comportamiento y rotación de la misma, llevar informes estadísticos mensuales.
- ✓ Elaborar propuesta de motivación para todo el personal de la sede, para recuperar cartera en cobro jurídico, con el fin de concientizar a los funcionarios de la seccional, sobre la importancia de hacer seguimiento a la cartera en cobro jurídico, para evitar el crecimiento progresivo de la misma.
- ✓ Construir un indicador que permita medir la productividad del funcionario a cargo, del programa de cobro de cartera "call center"; estandarizando el número ideal de llamadas por día
- ✓ Crear cultura de la importancia de manejar informes estadísticos y capacitar en la elaboración de los mismos.
- ✓ Realizar cobro persuasivo a la cartera que se encuentra de 1 a 30 días de mora, para evitar el crecimiento en el índice de morosidad y que posteriormente pase a cobro jurídico.
- ✓ Realizar un estudio de los asociados que están en mora, semestre 2009-1, con el fin de mejorar los filtros en la colocación de créditos.
- ✓ Evaluar a julio 31 de 2009, resultados del Modelo de Mejoramiento Administrativo y Financiero

10.5.4 Objetivos:

- ✓ Disminuir en un 5% el valor total de la cartera entregada a cobro jurídico en el 2009, con relación al 2008.

- ✓ Sostener el índice de morosidad a diciembre 31 de 2009, cerrando mes entre el 10 y 13%. días de mora.
- ✓ Reintegrar al estado de perdidas y ganancias el 20% de los 78 procesos con más de 500 días de mora.

10.5.5 Situación deseada. Tener un mayor control del comportamiento de la cartera que incurra en mora con el fin de mejorar los resultados en la seccional, teniendo el 92% del total de la cartera sana.

Fecha de inicio del proyecto: marzo 1 del 2009.

Fecha de terminación del proyecto: diciembre 31 de 2009.

10.5.6 Logros obtenidos en proyecto N. 2:

a. Actividades realizadas:

- ✓ Se cuantifico y clasifico la cartera vencida, a abril 30 de 2009, fecha en la cual se inicio el proyecto. Teniendo a 30 de junio de 2009 un total de cartera en cobro jurídico del \$285 millones.
- ✓ Se evaluó el total de cartera de cada abogado a abril 30 de 2009, para determinar el porcentaje de eficiencia en la recuperación de cartera en cobro jurídico, para lo cual se construyeron los siguientes indicadores:

b. Rotación de cartera por abogado:

- **Saldo cartera en cobro jurídico/ valor total entregado a cobro jurídico:** Nos muestra la rotación de la cartera a cargo de los abogados, no existe información para construir información, a partir del 31 de julio del 2009, se maneja.

- **Porcentaje de cartera recuperado:**

Valor recuperado en el mes por abogado/valor de cartera entregada por abogado:

- ✓ Con estos indicadores se pretende medir que tan eficiente son los abogados en la gestión de recuperación de cartera
- ✓ Los anteriores indicadores se tendrán en cuenta a partir de agosto 30 de 2009.

- ✓ Se construyeron los siguientes indicadores para poder evaluar, de manera objetiva los resultados al implementar el Modelo de Mejoramiento Administrativo y Financiero de COMUNA sede Pasto 2009

Recuperación de cartera: Valor recuperado / Total vencido

Índice de Morosidad: Cartera al día / Total cartera

Cartera irrecuperable: Cartera castigada / Total cartera

Cartera en cobro jurídico: Valor en cobro jurídico / Total cartera

Rotación de cartera: Total cartera / Total colocado

Mercado Objetivo: Asociados a COMUNA / Total estudiantes universidad

Recuperación de mercado: Nuevos clientes / Total de clientes

Comportamiento de la cartera en cobro jurídico: (semestre actual / semestre anterior) – 1 * 100

Se elaboro y ejecuto una propuesta de motivación económica, al personal de la sede en los meses de mayo, junio y julio, para recuperar la cartera en cobro jurídico; el cual se denomino “**modelo estratégico de cobranza jaque**” el cual se presenta a continuación.

Tabla 52. Modelo de mejoramiento aplicado en la seccional de Pasto, de marzo a julio 31 de 2009.

<p><u>INFORMACIÓN GENERAL</u></p> <p>Nombre del proyecto: MODELO ESTRATEGICO DE COBRANZA JAQUE.</p> <p>Responsable del proyecto: Luz Dary García Guzmán</p> <p>Cargo: Directora Seccional Pasto</p> <p>Dirección electrónica. dary16garcia@yahoo.es</p> <p>Sede: Seccional Pasto</p> <p>Dependencia: Gerencia General – Comuna</p> <p>Participantes: Funcionarios Comuna Pasto</p> <p>1. Logros en fases anteriores: (año 2008)</p> <ul style="list-style-type: none">• Posicionamiento de la buena imagen de Cooperativa Comuna.• Vinculación de Cooperativa Comuna, con siete instituciones educativas de la Ciudad de Pasto.• Crecimiento en un 29% en colocación, a diciembre de 2008, con respecto al año 2007.• Crecimiento en el total de la cartera en un 15%, a diciembre de 2008 con respecto al año 2007.• Segunda oficina en excedentes a nivel nacional, antes de Gastos Administrativos cargados por la dirección general.• Mejora en la rotación de cartera en un 17%, a diciembre de 2008 con relación a diciembre de 2007, “en el año 2007 la cartera rotaba cada 162 días y para el 2008 la rotación fue de cada 135 días”
--

2. DESCRIPCIÓN DEL MODELO ESTRATEGICO

2.1 Justificación: Cooperativa Comuna en la Seccional de Pasto, en los últimos cuatro años se ha destacado por tener su índice de morosidad en los mejores a nivel nacional, y con el ánimo de no desmejorar y lograr posicionarlo en el 9%, y no siendo ajena a la crisis económica que se vive a nivel mundial, nacional y departamental, se considera de suma importancia elaborar un plan de contingencia donde se contrarreste esta situación, y teniendo en cuenta que se debe cambiar las metodologías de acuerdo a las exigencias se hace necesario utilizar estrategias, que permitan premiar los resultados, mas no la gestión, ya que lo único que hace competitiva a una empresa, son los resultados obtenidos.

Adicionalmente debido al volumen de procesos que se manejan en cobro jurídico, es necesario hacer seguimiento e involucrar a todo el personal para mejorar la gestión.

2.2 Objetivo General

Elaborar un plan de contingencia de cobro de abril a diciembre de 2009, para Disminuir el índice de Morosidad al 9%

2.3 Objetivos Específicos

- Dar a conocer el proyecto a desarrollar a la dirección general para su respectiva aprobación.
- Capacitación de personal una vez sea aprobado el plan estratégico.
- Evaluar las competencias de todos los empleados
- Elaborar un plan de metas en cada etapa del cobro.
- Recuperar cartera en el menor tiempo posible
- Contrarrestar los efectos de la crisis que vive el departamento por las pirámides y desastres naturales.
- Premiar al personal por resultados mas no por gestión

2.4 Resultados Esperados

Reintegrar al pyg el 80% de la cartera con más de 500 días de mora (la de mayor dificultad por recuperar) para diciembre de 2009.

Bajar índice de morosidad al 9%

Mejorar la rotación de cartera

Ejercer un mayor control sobre todos los procesos a cargo de los abogados

Teniendo en cuenta que el día laboral es de 8 horas, pero que es prudente dejar un tiempo para imprevistos y descanso solo se tomaran 7 horas productivas. Las siete horas en minutos equivalen a 420 minutos.

- Indicador de eficiencia en manejo de call center:

Total llamadas por día: Minutos laborales/promedio de tiempo por llamada;
 $420/6= 70$ llamadas

Teniendo en cuenta que la meta asignada en número de llamadas al mes varía de acuerdo al comportamiento de la cartera, se tendrá en cuenta que el máximo número de llamadas en el día por funcionario es de 70; lo que nos muestra que dependiendo la meta, se asignaran los funcionarios para determinada labor.

a. Se determino llevar informes estadísticos de la cartera en cobro jurídico, a partir de agosto 30 de 2009, con el fin aplicar los indicadores construidos para medir la eficiencia en la gestión de los abogados de la siguiente información:

- Saldo de cartera en cobro jurídico en pesos y numero de procesos, al cierre de cada mes.
- Valor de la nueva cartera entregada a cada abogado para iniciar cobros jurídicos, en valor y cantidad de créditos, al cierre de cada mes.
- Valor y número de procesos recuperados por cada abogado en el mes.

b. Se evaluaron los resultados a julio 31 de 2009, y se determino que ya se obtuvieron resultados positivos de manera parcial, por la implementación del modelo estratégico de cobranza jaque, sin desconocer que el logro de los objetivos en un 100%, se cumplirán en un tiempo aproximado de un año, ya que por ser cartera de cobro jurídico, en algunos procesos no es competencia de la Cooperativa ni del abogado, por lo que es necesario llevar el debido proceso en los juzgados lo que hace que su recuperación sea lenta. Los resultados obtenidos a julio 31 de 2009, son los siguientes:

- Se logro disminuir el índice de morosidad, pasando del 18.24% a diciembre 31 de 2008, a 12.6% a julio 31 de 2009.
- Se logro recuperar el 10% de los créditos que se encontraban en cobro jurídico.
- Se logro reintegrar al pyg, el 9% del gasto de provisión.
- Posicionar la seccional de Pasto, en la segunda a nivel nacional en excedentes

- Tener la seccional de Pasto, en un punto de equilibrio con relación al gasto de provisión.
- Bajar índice de morosidad en 17.47 puntos Con relación a junio del año 2008.
- Notificar el 90% de la cartera en cobro jurídico.
- Mejoro la calidad de la cartera a junio de 2009, con relación al año 2008; disminuyendo el porcentaje de participación de cartera en cobro jurídico con relación al total de cartera.
- Se entrego a cada abogado información actualizada sobre todos los procesos.
- Se logro bajar el total de cartera en cobro jurídico en un 30% de \$285 millones al cierre del mes de abril de 2009, paso a \$201 millones a julio 31 de 2009.

- **Conclusión proyecto 2 “Modelo de mejoramiento de cartera”:** Por la dimensión del proyecto, se trabajo en dos etapas para determinar que tan positivos eran los resultados obtenidos a julio 31 de 2009. Se puede decir que se logro alcanzar un 50% de los objetivos planteados en este proyecto.

Primera etapa: Con la implementación de este proyecto (abril 30 a julio 31 de 2009), Se pudo encontrar que había créditos con más de dos años de mora, los cuales por falta de gestión no habían sido cancelados. La nueva gestión del personal permitió conciliar con los deudores, agilizar y reintegrar los saldos adeudados para dar por terminados dichos procesos.

Se inicia la ejecución de este proyecto, con el índice de morosidad, que para la fecha se encontraba en el 12.6% y el total de cartera en cobro jurídico, el cual ascendía a abril 30 de 2009 a \$285 millones y en julio 31 de 2009, que se evaluó dicha estrategia, se pudo corroborar que los resultados fueron positivos ya que se logro bajar el total en cartera en cobro jurídico a \$201 millones, se sostiene el índice de morosidad y se obtiene un reintegro de provisión total de \$17.191.367, y para el 2008 para la misma fecha no se había logrado reintegro si no por el contrario gasto de provisión el cual fue de (\$8.077.336).

Se logro que el personal de la seccional de Pasto, adquiriera una mayor cultura en el manejo de cartera en cobro jurídico.

10.5.7 Segunda etapa “Actividades pendientes por realizar”

- Realizar cobro persuasivo a la cartera que se encuentra de 1 a 30 días de mora, de manera diaria a partir de agosto 30 de 2009. se tendrá en cuenta el indicador de eficiencia en el manejo de call center, para evitar el crecimiento en el índice de morosidad y que posteriormente pase a cobro jurídico. Los resultados de esta gestión se verán reflejados en el primer semestre del 2010, fecha para la cual se vencen los créditos otorgados en el segundo semestre del 2009.
- Realizar diagnostico del perfil del asociado de la cartera que pasa a cobro jurídico, para tener un mayor control del comportamiento de la cartera que incurra en mora con el fin de mejorar los resultados en la seccional y obtener una cartera sana mínimo en un 92%.
- Para elaboración de este diagnostico se tendrá en cuenta la cartera que pasa a cobro jurídico en el primer semestre del 2010, determinando el perfil del asociado que mayor incurre en mora, para lo que se tendrá en cuenta aspectos socioeconómicos como: nivel de ingresos, tipo de profesión, tipo de vinculación laboral, estrato, edad, experiencia en el sector crediticio entre otros.
- El identificar el tipo de perfil que más incurre en mora, permitirá realizar un mejor filtro en el momento de hacer el estudio de crédito para su respectiva aprobación y así lograr obtener una cartera más sana poco a poco.

10.6 PROYECTO 3 “INTEGRACIÓN INTERINSTITUCIONAL COMUNA – INSTITUCIONES EDUCATIVAS”

10.6.1 Justificación. COMUNA sede Pasto, tiene convenios con seis, de las 14 universidades que existen actualmente en el Municipio de Pasto. Sin embargo pese a que el nivel de colocación que se ha venido manejando es bueno, al analizar las estadísticas entre cantidad de estudiantes matriculados por universidad o institución educativa y numero de estudiantes asociados a COMUNA, se ha podido determinar que la cantidad de asociados es mínima (5%) , razón por la cual se ve una gran oportunidad de incrementar los niveles de colocación de COMUNA en las diferentes instituciones. Según las estadísticas de colocación, los dos mercados que están consolidados son la U.C.C. y la Universidad Mariana.

Teniendo en cuenta lo anterior surge como estrategia, desarrollar un “Proyecto de integración interinstitucional COMUNA – Instituciones Educativas”, a través del cual se pretende consolidar los convenios existentes, y realizar nuevos convenios con aquellas instituciones que en la actualidad no hay convenio. De esta forma se pretende lograr una mayor participación por cada una de estas instituciones en el

volumen total de colocación y por consiguiente un mayor posicionamiento en el mercado objetivo.

El proyecto incluye la elaboración de un video donde participen todas las instituciones educativas, que actualmente tienen convenio con COMUNA. (Tanto en la elaboración del guión publicitario, como en apoyar la financiación del mismo). El objetivo de este video es cambiar la imagen que las diferentes instituciones educativas tienen de COMUNA, mostrándola como una cooperativa multiactiva, sólida, autónoma e independiente de la Universidad Cooperativa de Colombia, con lo cual se pretende mostrar el trabajo que COMUNA ha realizado, durante los últimos 3 años, su crecimiento, su compromiso con los asociados; y su nueva meta de alcanzar un mayor posicionamiento en el mercado objetivo, lo que finalmente se traducirá en un incremento en el nivel de colocación, con respecto a los periodos anteriores

10.6.2 Situación actual con las instituciones educativas:

- ✓ No existe una programación definida, para todo el año, en el manejo de imagen corporativa de Comuna.
- ✓ Inexistencia de un departamento de mercadeo y estadística, que permita determinar el posicionamiento de Comuna, en el mercado objetivo
- ✓ El porcentaje de participación de los créditos otorgados a estudiantes de las diferentes instituciones educativas en promedio es del 5% con relación a los matriculados (excepto la U.C.C.)
- ✓ Carencia de una persona, dedicada exclusivamente a la atención a las diferentes universidades.
- ✓ Mínima integración entre comuna y las diferentes instituciones educativas

10.6.3 Actividades a realizar para integrar a Comuna con las instituciones educativas:

- ✓ Realizar un diagnostico de las gestiones de mercadeo actualmente realizadas.
- ✓ Elaborar un cronograma con las actividades de mercadeo a realizar a finales del segundo semestre de 2009. (Visitas, publicidad en medios de comunicación masiva, video interinstitucional). Con el objetivo de incrementar la colocación en el año 2010.
- ✓ Asignar una persona para que maneje toda la parte de mercadeo y estadísticas con todas las universidades del municipio y las demás con las cuales se logre convenio. (Pendiente por aprobación en Medellín).

- ✓ Programar visitas institucionales con el fin de consolidar los convenios existentes y generar nuevos convenios.
- ✓ Presentar propuesta para diseñar un video interinstitucional
- ✓ Elaborar guion para crear video interinstitucional.
- ✓ Realizar evento social en octubre, donde se invite a todos los rectores de las diferentes universidades y colegios del Municipio y Departamento.
- ✓ Programar visitas a las instituciones de educación básica secundaria para dar a conocer los planes de financiación manejados por COMUNA.
- ✓ Incrementar la participación en jornadas académicas que realicen los rectores de las diferentes instituciones educativas.
- ✓ Implementar una campaña publicitaria, con las ventajas ofrecidas por COMUNA en cuanto a tasas de interés, plazos y requisitos.

Objetivos

- ✓ Integrar a Comuna con las diferentes entidades educativas.
- ✓ Realizar convenio interinstitucional con las 8 universidades del Municipio de Pasto que aun no tienen convenios para el año 2010
- ✓ incrementar los niveles de colocación en un 15%, en el 2010 con relación al 2009.

Situación deseada:

- ✓ Obtener una mayor participación de Comuna en el mercado objetivo.
- ✓ Fortalecer la imagen de Comuna, como una entidad independiente a la Universidad Cooperativa de Colombia.
- ✓ Lograr hacer convenio interinstitucional con todas las universidades del Municipio de Pasto.

Fecha de inicio del proyecto: septiembre 1 del 2009.

Fecha de terminación del proyecto: diciembre 31 de 2009

10.6.4 Logros obtenidos Proyecto N. 3. Teniendo en cuenta que el Proyecto 3 tiene como fecha de inicio septiembre 1 de 2009. y que el Modelo de Mejoramiento Administrativo y Financiero COMUNA, 2009, tiene como fecha de culminación es agosto 30 de 2009, no es posible brindar mayor información sobre el mismo. Sin embargo hubo algunas actividades que se pudieron gestionar entre julio y agosto, las cuales se relacionan a continuación.

Actividades realizadas:

- ✓ Se presento la propuesta para la elaboración del video interinstitucional ante los rectores de las diferentes instituciones educativas, con un costo por entidad de \$200.000, el cual fue aceptado y aprobado por cada una de ellas.
- ✓ Se elaboro el presupuesto para la inauguración de la nueva sede con fecha 15 de octubre de 2009, por valor de \$2.612.000; el cual fue aprobado por la Gerencia General. (En este valor se incluye el costo que COMUNA debe asumir para la realización del video interinstitucional, el cual es de \$300.000).
- ✓ Se logro conseguir dos tiquetes aéreos para cualquier destino del país, la empresa que patrocinara dichos tiquetes es la Cooperativa de trabajo Asociado LA COMUNA, cooperativa que encarga de la parte laboral de los empleados y docentes de la Universidad Cooperativa de Colombia y Comuna, dichos tiquetes se rifaran en el evento programado para la integración del sector educativo.
- ✓ Se diseño el guión de las seis instituciones educativas y Comuna, para llevar a cabo el video que se presentara el día del evento.

Conclusión proyecto 3: Las actividades a realizar en este proyecto, se culminaran en diciembre del 2009, con el fin de lograr los objetivos propuestos para el 2010. Se puede decir que se lograron alcanzar los objetivos propuestos en este proyecto en un 20%.

11. CONCLUSIONES

COMUNA, es una cooperativa del sector solidario, cuya función de prestar dinero, se ha encaminado principalmente a los estudiantes universitarios. El manejar tasas de interés más bajas, que las del sector financiero, le ha permitido ser competitiva en el mercado y ganar cada día, un mayor número de asociados a esta cooperativa.

COMUNA, presenta una situación financiera estable. Maneja índices de solvencia y liquidez superiores a los del sector, asegurando su permanencia en el tiempo. La solvencia de COMUNA, hace que convierta en una empresa autosuficiente ya que no necesita financiar capital de trabajo con entidades financieras.

Se pudo determinar que la ubicación de COMUNA, se constituía en el principal obstáculo para incrementar el número de asociados y por lo tanto los niveles de colocación. Con la apertura de la nueva sede no solo se logró cumplir la meta de incrementar la colocación en un 10%, sino que se superó las expectativas. Entre junio 27 y agosto 30 del 2009, la nueva sede logró colocar el 28% del total colocado en la sede principal de Pasto, superando los \$500 millones, aspecto que permitió confirmar que la estrategia adoptada fue acertada.

Una de las principales falencias de COMUNA, es la inexistencia de un departamento de estadística y mercadeo, que permitan a la Gerencia local basada en datos estadísticos, propios de la región, desarrollar estrategias tendientes a bajar el índice de morosidad y elevar el nivel de colocación.

La principal competencia de COMUNA, es la Inversora Pichincha S.A. la cual pese a que es más costosa en cuanto a tasas de interés y gastos de afiliación, a logrado manejar niveles de colocación altos en la Universidad Mariana, segundo nicho de importancia para COMUNA, posición que ha logrado mantener utilizando como estrategia el pedir muy pocos requisitos a la hora de aprobar un crédito.

Se puede establecer como fortalezas con las que cuenta COMUNA, el talento humano, pues la gerencia cuenta con un equipo de trabajo comprometido en las metas propuestas. Sin embargo se hace necesaria la capacitación del mismo, para obtener mayores beneficios para la empresa.

COMUNA, goza de una buena imagen a nivel directivo, dentro de las diferentes instituciones educativas de la ciudad de Pasto, lo cual le ha permitido garantizar la aceptación de las estrategias planteadas.

La elaboración del Modelo de Mejoramiento Administrativo y Financiero Comuna sede Pasto 2009, fue un gran acierto a los problemas existentes en COMUNA,

con la implementación de la primera etapa de los proyectos contemplados en él, se pudo corroborar las bondades del mismo, pues se pudo demostrar que efectivamente se lograron incrementar los niveles de colocación, y paralelo a esto disminuir los índices de morosidad. De ahí en adelante, se espera se puedan sino mejorarlos por lo menos mantenerlos (índices), pues se es consciente de que la situación financiera del Departamento de Nariño, aun no se ha reactivado.

Finalmente se concluye que la efectividad del Modelo de Mejoramiento Administrativo y Financiero, implementado en COMUNA Sede Pasto, corresponde a que se realizó un diagnóstico real y minucioso tanto de la parte administrativa como de la financiera, lo cual permitió desarrollar estrategias acordes al contexto local, que dejaron ver sus bondades en muy poco tiempo, sin embargo se debe resaltar que los resultados finales solo se podrán evaluar al finalizar el primer semestre del 2010, pues dichas estrategias requieren evaluarse de manera semestral para poder ver su comportamiento entre un periodo y otro, y para poder determinar con cifras exactas los niveles de crecimiento en colocación y el índice de morosidad promedio en el año.

12. RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta que la función de la Cooperativa es prestar dinero, se recomienda no destinar recursos a inversiones temporales, ya que la rentabilidad de estas inversiones es menor a la que se percibe por colocación, convirtiendo estos recursos en dineros ociosos, que le generan pérdida de rentabilidad a la empresa.

Ofrecer un paquete de planes de pago a las Universidades, estableciendo una tasa de interés que compense la ampliación del plazo pactado, lo cual le permitiría a la cooperativa tener mayores recursos disponibles sin recurrir a la política de captación y así, tener mayores recursos para colocar y por ende generar mayores índices de rentabilidad.

Implementar un departamento de estadística, a través del cual se pueda consolidar la información relacionada con el asociado, de tal forma que se puedan elaborar perfiles de aquellos asociados que incurran en mora reiteradamente, con el fin de crear un nuevo filtro a la hora de aprobar un crédito.

Crear un departamento de mercadeo, con el fin de consolidar la información relacionada con el número de asociados vinculados a COMUNA, con su satisfacción, sus inquietudes y la forma como ellos conciben se puede mejorar el servicio prestado. Información de vital importancia en la elaboración de estrategias de mercadeo que permitan mejorar el servicio prestado y por ende incrementar el volumen de asociados.

Mejorar las estrategias de mercadeo, implementando campañas publicitarias más constantes, y específicas de acuerdo al mercado objetivo.

Incrementar el nivel de colocación a través de la búsqueda de nuevos mercados, nuevos convenios con instituciones educativas. Un mercado potencial que se puede explorar es el de las instituciones educativas del Departamento del Putumayo, con las cuales ya se ha realizado un pequeño acercamiento, y con lo que se busca que COMUNA Seccional Pasto, gane un mayor posicionamiento a nivel regional.

Disminuir los requisitos para aprobación de créditos para los asociados que no hayan incurrido en mora.

Capacitación constante del personal de COMUNA Seccional Pasto, en temas relacionados con atención al cliente, nociones básicas de estadística y mercadeo, aspectos jurídicos que le permitan a dicho personal desarrollar habilidades laborales y por consiguiente mejorar su productividad y desempeño.

Implementar una gestión de cobranza más agresiva, con el fin de disminuir los gastos por provisión individual de cartera, lo que permitirá tener mayores recursos para incrementar la colocación de créditos.

Terminar la implementación del Modelo de Mejoramiento Financiero de COMUNA Sede Pasto 2009.

Realizar un seguimiento continuo de las estrategias implementadas en el Modelo de Mejoramiento Administrativo y Financiero y adecuarlas o reformarlas según la conveniencia de la empresa.

Implementar dentro de las estrategias de la Gerencia, el manejo de proyecciones estadísticas para futuras colocaciones.

Elaborar un documento escrito con toda la información que se sugiere obtener en el futuro; donde se consigne los datos estadísticos, el diagnóstico administrativo y financiero, el Modelo de Mejoramiento Administrativo y Financiero, su aplicación, los resultados obtenidos semestre a semestre, y las reformas y adecuaciones que se deben hacer al mismo, con el ánimo de convertirlo en una estrategia oficial que se pueda aplicar al resto de las sedes que COMUNA tiene a nivel nacional. Se espera que este Modelo de Mejoramiento Administrativo y Financiero pase de ser una prueba piloto en COMUNA sede Pasto, a convertirse en una herramienta de carácter administrativa y financiera que permita el posicionamiento de COMUNA no solo a nivel local sino nacional.

13. LOGROS

El trabajo de tesis se inicio con la intención de elaborar un Modelo de Mejoramiento Administrativo y Financiero para la Cooperativa COMUNA para el período 2009. La idea era plasmar en dicho documento unas estrategias que se aplicarían posteriormente, y cuyos resultados no se podrían evaluar en este trabajo de tesis, por todo lo que implicaba dicha implementación tanto a nivel logístico como financiero. Sin embargo una vez realizado el correspondiente diagnostico, el desarrollo de estrategias encaminadas a solucionar las falencias encontradas en COMUNA, se hizo más fácil de vislumbrar, de ahí que se plantearan estrategias claras, concretas y efectivas. Su implementación inmediata no estaba prevista inicialmente, pero las circunstancias y la buena aceptación de la Gerencia General de COMUNA, por algunas de las estrategias presentadas en la propuesta presentada, hicieron posible dicha implementación de manera parcial.

Aunque los logros de los proyectos ejecutados en el Modelo de Mejoramiento Administrativo y Financiero de COMUNA sede Pasto 2009, se especifican de manera amplia y concisa en el capítulo anterior, creemos que es importante presentarlos de manera resumida, para poder ver los alcances logrados con su implementación.

Proyecto No. 1. Apertura de nueva sede satélite de COMUNA en la Ciudad de Pasto.

- ✓ Se presento propuesta para la apertura de la nueva sede ante la Dirección General de COMUNA, la cual fue aceptada.
- ✓ Se logro conseguir un punto estratégico para la nueva sede ubicado en la carrera 35 número 18-43 del barrio Palermo a un lado de la Universidad Mariana.
- ✓ Se realizo apertura de la nueva sede en junio 27 del 2009.
- ✓ Se logro colocar en la nueva sede, el 28% del total de colocación en la sede principal de Pasto, en el periodo comprendido entre junio 27 y agosto 30 del 2009, cifra que supero los \$500 millones.
- ✓ Las diferentes instituciones educativas con las cuales COMUNA ha firmado convenios recibieron con agrado la noticia de una sede ubicada fuera de la Universidad Cooperativa de Colombia (U.C.C.), ya que esto les garantiza la autonomía que COMUNA tiene frente a la U.C.C.

- ✓ Se evito el decrecimiento en el nivel de colocación ejecutado a agosto 30 del 2009.
- ✓ Se pudo brindar mayor comodidad tanto a los asociados como a los funcionarios de COMUNA Sede Pasto.
- ✓ Se amplió la capacidad de atención al público mejorando la prestación del servicio.

Se lograron alcanzar los objetivos del proyecto 1 en un 100%

Proyecto No. 2: Modelo de Mejoramiento en Manejo de Cartera.

- ✓ Se logro disminuir el índice de morosidad, pasando del 18.24% a diciembre 31 de 2008, a 12.6% a julio 31 de 2009.
- ✓ Se logro recuperar el 10% de los créditos que se encontraban en cobro jurídico.
- ✓ Se logro reintegrar al estado de pérdidas y ganancias, el 9% del gasto de provisión.
- ✓ Se posiciono la seccional de Pasto, en la segunda a nivel nacional en excedentes.
- ✓ Se consiguió tener a la seccional de Pasto, en un punto de equilibrio con relación al gasto de provisión.
- ✓ Se pudo bajar el índice de morosidad en 17.47 puntos Con relación a junio del año 2008.
- ✓ Se logro notificar el 90% de la cartera en cobro jurídico.
- ✓ Se mejoro la calidad de la cartera a junio de 2009, con relación al año 2008; disminuyendo el porcentaje de participación de cartera en cobro jurídico con relación al total de cartera.
- ✓ Se entrego a cada abogado información actualizada sobre todos los procesos.
- ✓ Se logro bajar el total de cartera en cobro jurídico en un 30% de \$285 millones al cierre del mes de abril de 2009, paso a \$201 millones a julio 31 de 2009.

- ✓ Se construyeron indicadores para poder evaluar, de manera objetiva los resultados al implementar el Modelo de Mejoramiento Administrativo y Financiero de COMUNA sede Pasto 2009.
- ✓ Se elaboro y ejecuto una propuesta de motivación económica, al personal de la sede en los meses de mayo, junio y julio, para recuperar la cartera en cobro jurídico; el cual se denomino “**modelo estratégico de cobranza jaque**”.
- ✓ Se construyo un indicador de eficiencia en el manejo del programa “call center” que permite determinar cuál es el número ideal de llamadas por día, para cumplir la meta programada por la dirección general al mes.

Se lograron alcanzar los objetivos del proyecto 2 en un 50%

Proyecto No. 3. Modelo de Mejoramiento en Mercadeo:

- ✓ Se presento la propuesta para la elaboración del video interinstitucional ante los rectores de las diferentes instituciones educativas, con un costo por entidad de \$200.000, el cual fue aceptado y aprobado por cada una de ellas.
- ✓ Se elaboro el presupuesto para la inauguración de la nueva sede con fecha 15 de octubre de 2009, por valor de \$2.612.000; el cual fue aprobado por la Gerencia General. (En este valor se incluye el costo que COMUNA debe asumir para la realización del video interinstitucional, el cual es de \$300.000).
- ✓ Se logro conseguir dos tiquetes aéreos para cualquier destino del país, la empresa que patrocinara dichos tiquetes es la Cooperativa de Trabajo Asociado LA COMUNA, cooperativa que encarga de la parte laboral de los empleados y docentes de la Universidad Cooperativa de Colombia y Comuna, dichos tiquetes se rifaran en el evento programado para la integración del sector educativo.
- ✓ Se diseño el guión de las seis instituciones educativas y Comuna, para llevar a cabo el video que se presentara el día del evento.

Las actividades a realizar en este proyecto, se culminaran en diciembre del 2009, con el fin de lograr los objetivos propuestos para el 2010; razón por la cual se puede decir que los objetivos se lograron alcanzar en un 20%. Después de este largo proceso, es de gran satisfacción poder decir hoy en día que gracias a los conocimientos adquiridos durante la especialización en finanzas nos fue posible desarrollar unas estrategias financieras y administrativas efectivas de las cuales pudimos ver sus bondades al ser aplicadas en tan corto tiempo; sabemos que el mejorar índices de colocación, cobertura, y morosidad entre otros no es tarea fácil para un gerente, pero hemos aprendido que utilizando el conocimiento de manera adecuada se pueden conseguir grandes objetivos; somos conscientes además que se debe hacer un proceso de seguimiento continuo para

poder mantener y mejorar las metas propuestas, pero por ahora nuestro trabajo de tesis debemos dejarlo en este punto, y de ahí en adelante, todo dependerá del manejo gerencial que se le dé a dicho Modelo .

BIBLIOGRAFÍA

- BENAVIDES JOSE LUIS. Modulo Diagnostico Financiero. Universidad de Nariño. Especialización en Finanzas. Novena Promoción. Año 2008. 87 p.
- BESLEY & BRIGHAM. Fundamentos de Administración Financiera. México: McGraw-Hill, 2001. 70 p.
- BREALEY, R. y MYERS, S. Principios de finanzas corporativas. México: McGraw-Hill, 1998. 58 p.
- COMUNA, Cooperativa Multiactiva Universitaria Nacional. Balance Social y Económico. 2005 – 2008.
- DIAZ, Flor Nancy. Modulo inversiones en condiciones de riesgo e incertidumbre. Universidad de Nariño. Especialización en Finanzas. Novena Promoción. Año 2008. 90 p.
- LAFLAMME, Marcel. Gestión Moderna de Cooperativas. Santa fe de Bogotá: Fondo Nacional Universitario, 1990. 60 p.
- MARÍN ARANGO, Edwin. Empresas Cooperativas, Solidarias y otras Formas Asociativas. Medellín: Norma, 1998. 230 p.
- _____. Legislación Cooperativa y Normatividad de la Economía Solidaria. Confecoop. Antioquia: Norma, 180 p.
- PARRADO, ALVARO. Modulo de Presupuesto. Universidad de Nariño. Especialización en Finanzas. Novena Promoción. Año 2008. 40 p.
- RAMIREZ, CARLOS. Modulo en Dirección y Administración Estratégica. Universidad de Nariño. Especialización en Finanzas. Novena Promoción. Año 2008. 60 p.
- SHANK, J. & GOVINDARAJAN. Gerencia estratégica de Costos. Bogotá: Norma, 1997. 120 p.
- SUAREZ ORTEGA, Claudia Tatiana. Modulo Teoría General de las Finanzas Corporativas. Universidad de Nariño. Especialización en Finanzas. Novena Promoción. Año 2008. 145 p.

_____. y CALDERÓN MAGAÑA, Ricardo. Cartilla. Diagnostico Financiero parte 2. 2007. p.8.

URIBE GARZON, Carlos. Aspectos Fundamentales de Administración Cooperativa. Bogotá: 3R Editores, 2003. 180 p.

NETGRAFÍA

Disponible en:

www.cema.edu.ar/~gl24/Slides/EVA_TorresVerna.pd

www.cucuta-cooperativa.blogspot.com

www.cucuta-cooperativa.blogspot.com/2008/01/historia-del-cooperativismo-en-colombia.htm-73k (Pág. Web)

www.dane.gov.co/

www.finanzaspersonales.com.co/wf_InfoArticulo.aspx?idArt=16

www.javeriana.edu.co/decisiones/.../contenido1

www.gestiopolis.com/canales/financiera-eva

www.maunacooppr.com/educando/origen.htm

www.mx.finanzaspracticas.com

www.turnarino.gobernar.gov.co/pasto.html

www.revista-mm.com/rev50/admon1.pdf

www.zonaeconomica.com/...

ANEXOS

Anexo A. Matriz Modelo de Mejoramiento y Administrativo sede Pasto

MODELO DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO CUMUNA SEDE PASTO 2009										
NOMBRE DEL PROYECTO	SITUACIÓN ACTUAL SEDE PASTO	ACTIVIDAD A REALIZAR	OBJETIVO	SITUACIÓN DESEADA	FECHA INICIACIÓN PROYECTO	FECHA DE TERMINACIÓN DEL PROYECTO	RESULTADOS OBTENIDOS O ACTIVIDADES REALIZADAS	ALCANCE DE LA META %	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
APERTURA DE OFICINA SATELITE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Decrecimiento en niveles de colocacion y numero de asociados con relación al año 2008. 2. Deficiencia en la prestación del servicio. 3. Espacio físico insuficiente. 4. Asinamiento laboral. 5. Ubicación poco estratégica. 6. Espacio físico insuficiente. 7. Estigmatización de Comuna por funcionar al interior de la UCC. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar con cifras estadísticas, el decrecimiento en colocacion de créditos y asociados. 2. Aplicar encuestas para determinar el nivel de satisfacción del asociado. 3. Elaborar presupuesto de la adecuación para el funcionamiento de la nueva sede. 4. Presentar propuesta para apertura de nueva sede ante la dirección general. 5. Definir punto estratégico para la nueva sede. 6. Apertura de nueva sede. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evitar el decrecimiento en colocación y deserción de asociados. 2. Mejorar el servicio presentado. 3. Brindar mayor capacidad de atención al público. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consolidar la imagen de Comuna como una entidad diferente a la UCC, ante las demás instituciones educativas. 2. Ampliar de capacidad de atención al público. 3. Lograr fidelización del asociado con Comuna. 	01/03/09	27/07/09	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se evito que continuara el decrecimiento en colocación, logrando un puento de equilibrio, con relación a los resultados obtenidos en el 2008, con una tendencia a la alta. 2. Los asociados encuestados en la nueva sede se mostraron bastante satisfechos con el servicio prestado 	100%	Director Seccional	Consideramos que fue muy acertada la apertura de la nueva sede, y la ubicación de la misma, teniendo en cuenta que los estudiantes Marianos son el gundo mercado potencial despues de la Universidad Cooperativa

<p>INTEGRACIÓN COMUNA INSTITUCIONES EDUCATIVAS</p>	<p>1. No existe una programación definida, para todo el año, en el manejo de imagen corporativa de Comuna. 2. Inexistencia de un departamento de mercadeo y estadística, que permita determinar el posicionamiento de Comuna, en el mercado objetivo. 3. El porcentaje de participación de los créditos otorgados a estudiantes de las diferentes instituciones educativas en promedio es del 5% con relación a los matriculados(excepto la ucc) 4. Carencia de una persona, dedicada exclusivamente de la atención a las diferentes universidades. 5. Mínima integración entre comuna y las diferentes instituciones educativas.</p>	<p>1. Realizar un diagnóstico de las gestiones de mercadeo actualmente realizadas. 2. Elaborar un cronograma con las actividades de mercadeo a realizar a finales del segundo semestre de 2009. (visitas, publicidad en medios de comunicación masiva, video interinstitucional) 3. Vincular a una persona para asignarle el manejo en toda la parte de mercadeo y estadísticas con las Instituciones educativas de Pasto. 4. programar visitas institucionales con el fin de consolidar los convenios existentes y generar nuevos convenios. 5. presentar propuesta para elaborar video interinstitucional 6. Elaborar guión para crear video interinstitucional. 7. Realizar evento social en octubre, de integración de todo el sector educativo.</p>	<p>1. Integrar a Comuna con las diferentes entidades educativas. 2. Realizar convenio interinstitucional para el 2010, con las 8 universidades del Municipio de Pasto, que aun no tienen convenios . 3. Incrementar los niveles de colocación en un 15%, en el 2010 con relación al 2009.</p>	<p>1. Obtener una mayor participación de Comuna en el mercado objetivo. 2. Fortalecer la imagen de Comuna, como una entidad independiente a la Universidad Cooperativa de Colombia. 3. Lograr hacer convenio interinstitucional con todas las universidades del Municipio de Pasto.</p>	<p>01/09/2009</p>	<p>31/12/2009</p>	<p>1. Se presento la propuesta para la elaboración del video interinstitucional ante los rectoras de la diferentes instituciones educativas, el cual fue aceptado y aprobado por cada una de ellas. 2. Se elaboro presupuesto para la inauguración de la nueva, el cual fue aprobado. 3. Se logro conseguir dos tiquetes aéreos para rifar en el evento. 3. Se elaboro seis guines para la elaboración del video interinstitucional. 4. Se logro terminar video interinstitucional para presentar el día del evento. 5. Se logro aprobación por parte de medellín para que haya una persona encargada de atender directamente las instituciones educativas.</p>	<p>40%</p>	<p>Directora seccional y equipo de trabajo</p>	<p>Las actividades a realizar de este proyecto, se culminaran en diciembre del 2009, con el fin de lograr los objetivos propuestos para el 2010.</p>
---	---	--	---	---	-------------------	-------------------	---	------------	--	--

<p>MEJORAMIENTO EN MANEJO DE CARTERA</p>	<p>1. Aumento progresivo en el índice de morosidad. (índice a 12.6 de marzo del 2009) 2. Estancamiento de la cartera que se encuentra en cobro jurídico. 3. Poco empoderamiento del personal adscrito a la seccional, hacia la cartera que se encuentra en cobro jurídico. 4. Perdida del poder adquisitivo de los asociados 5. Falta de indicadores que permitan evaluar la productividad y eficiencia de cada funcionario y los abogados. 6. Desconocimiento de los tiempos óptimos para cada proceso en el cobro de cartera 7. Desconocimiento del hábito de pago, de acuerdo al perfil del asociado (monto, estrato, y edad y actividad económica).</p>	<p>1. Cuantificar y clasificar la cartera vencida, a julio 30 de 2009. 2. Analizar la gestión de cada abogado, para evaluar el comportamiento y rotación de la misma. (Llevar informes estadísticos en forma mensual). 3. Elaborar propuesta de motivación para todo el personal de la sede, para recuperar cartera en cobro jurídico, con el fin de concientizar a los funcionarios de la importancia de dicho manejo y así evitar el crecimiento progresivo de la misma. 4. Construir indicador que permitan medir productividad del funcionario al cargo, estandarizando el número de llamadas ideal por día (call center - herramienta que se emplea actualmente para el cobro de cartera). 5. Crear cultura de la importancia de manejar datos estadísticos, y capacitar en la elaboración de los mismos. 6. Realizar Cobro persuasivo a la ca 7. Realizar un estudio del perfil de los 8. Evaluar a julio 31 de 2009, resulta</p>	<p>1. Disminuir en un 5% el valor total de la cartera entregada a cobro jurídico en el 2009, con relación al 2008. 2. Bajar el índice de morosidad en 5 puntos a diciembre 31 de 2009. (13.10%) 3. Reintegrar al pyg el 20% de los 78 procesos con más de 500 días de mora.</p>	<p>1. Tener un mayor control del comportamiento de la cartera que incurra en mora con el fin de mejorar los resultados en la seccional.</p>	<p>01/03/09</p>	<p>31/12/09</p>	<p>1. Se cuantifico y clasifico la cartera vencida, a abril 30 de 2009 de 2009, teniendo para este mes un total de cartera en cobro jurídico de \$285 millones. 2. Se evaluo la cartera a cargo de cada abogado, y se construyeron indicadores de eficiencia para ser evaluados. 3. Se construyeron indicadores para evaluar de manera objetiva la implementación del plan de mejoramiento financiero. 4. Se elaboro y ejecuto una propuesta de motivación económica, para recuperar cartera en cobro jurídico. "plan de cobranza jaque". 5. Se construyo un indicador de eficiencia en el programa de cobro Call center. 6. Se determino llevar informes estadísticos a partir de agosto 30 de 2009 de la cartera en cobro jurídico. 7. se evaluaron los resultados a julio 31 de 2009</p>	<p>70%</p>	<p>Gerencia Seccional y personal adscrito</p>	<p>Los resultados esperados a diciembre de 2009, según los objetivos planteados, se prevee mejorarlos al primer semestre del 2010, teniendo en cuenta que los resultados en manejo de cartera no se dan de forma inmediata; por los procedimientos que este implica.</p>
---	---	--	---	---	-----------------	-----------------	---	------------	---	--

Anexo B. Video Interinstitucional (CD adjunto)