

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA PARA LA COOPERATIVA DEL  
MAGISTERIO DE TÚQUERRES – COACREMAT LTDA.**

**LILIANA DEL CARMEN GUERRERO TERÁN  
GINA ELIZABETH MELO CARVAJAL**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2010**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA PARA LA COOPERATIVA DEL  
MAGISTERIO DE TÚQUERRES – COACREMAT LTDA.**

**LILIANA DEL CARMEN GUERRERO TERÁN  
GINA ELIZABETH MELO CARVAJAL**

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

**Asesor:  
Esp. MARCO ANTONIO BURGOS FLÓREZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2010**

## **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**

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Asesor

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

**San Juan de Pasto, Febrero de 2010.**

## **RESUMEN**

La presente investigación se realizó en la Cooperativa del Magisterio de la ciudad de Túquerres Coacremat Ltda., ubicada en el Municipio de Túquerres en el departamento de Nariño, empresa que fue fundada en el año de 1976 por un grupo de 36 Maestros, dedicada a suministrar soluciones crediticias a bajas tasas de interés y algunos servicios mínimos que generen el bienestar de los asociados. A través del tiempo, esta empresa ha logrado posicionarse de manera favorable en siete municipios como son: Túquerres, Pasto, Ipiales, Samaniego, La Unión, Barbacoas y Tumaco, siendo Túquerres su sede principal. La Cooperativa se encuentra apoyada en varios factores a nivel interno y externo que le han proporcionado estabilidad económica y financiera. No obstante, en la actualidad no posee un instrumento de planeación financiera estratégica, que le garantice tomar decisiones encaminadas a su crecimiento y fortalecimiento, además de no tener la posibilidad de definir y orientar sus metas, de manera clara para el cumplimiento de sus objetivos. De allí, se considera fundamental el desarrollo de esta investigación, que consistió en la realización de una planeación estratégica financiera analizando el periodo comprendido entre los años 2007 a 2009, con el fin de garantizar que la cooperativa pueda tomar decisiones acertadas para su mejoramiento económico y financiero.

## **ABSTRACT**

This research was conducted at Cooperative Magisterium of the city of Tuquerres Coacremat Ltd., located in the Municipality of Túquerres in the department of Nariño, a company that was founded in 1976 by a group of 36 teachers, dedicated to providing credit solutions at low interest rates, and some services that generate the welfare of members. Over time, this company has successfully positioned favorably in seven municipalities including: Tuquerres, Pasto, Ipiales, Samaniego, La Union, Barbacoas, Tumaco, being Tuquerres its headquarters. The Cooperative is supported by several factors both internally and externally that have provided economic and financial stability. However, currently has no strategic financial planning tool, which will take decisions to ensure its growth and strength, besides not having the ability to define and guide its work, clearly, for the fulfillment of its objectives . Hence, it is considered essential to develop this research, which involved the making of a financial strategic planning by analyzing the period between 2007 to 2009 in order to ensure that the cooperative can make wise decisions for their economic improvement and Financial.

## CONTENIDO

	<b>pág.</b>
INTRODUCCIÓN.....	14
1. MARCO GENERAL DE REFERENCIA .....	16
1.1 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	16
1.2.1 Planteamiento del problema .....	16
1.2.2 Formulación del problema.....	18
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN. ....	18
1.3.1 Objetivo General .....	18
1.3.2 Objetivos específicos .....	18
1.4 JUSTIFICACIÓN .....	18
1.5 MARCO DE REFERENCIA.....	20
1.5.1 Marco teórico. ....	20
1.5.1.1 Generalidades.....	20
1.5.1.2 La Planeación .....	20
1.5.1.3 Planeación Estratégica .....	21
1.5.1.4 Las finanzas en las empresas.....	23
1.5.2 Marco Conceptual.....	24
1.5.3 Marco Contextual.....	37
1.5.3.1 Departamento de Nariño.....	37
1.6 METODOLOGÍA .....	44
1.6.1 Tipo de investigación .....	44
1.6.2 Métodos de investigación.....	44
1.6.2.1 Método de Observación .....	44
1.6.2.2 Método Analítico .....	45
1.6.2.3 Plan de Acción .....	45
1.6.3 Fuentes y técnicas para la recolección de información:.....	47
2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	48

2.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	48
2.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ACTUAL.....	49
2.2.1 Misión.....	49
2.2.2 Visión.....	49
2.2.3 Principios cooperativos.....	49
2.2.4 Objetivos:.....	50
2.2.5 Servicios.....	51
2.2.6 Infraestructura.....	51
2.2.7 Cubrimiento.....	52
2.2.8 El cliente de coacremat ltda.....	52
2.2.9 Estructura Orgánica Coacremat:.....	53
2.3 DIAGNÓSTICO EXTERNO.....	55
2.3.1 Análisis Externo Perfil de Oportunidades y Amenazas.....	55
2.3.2 Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE).....	64
2.4 DIAGNÓSTICO INTERNO.....	66
2.4.1 Perfil De Capacidad Interna (PCI).....	66
2.4.2 Matriz De Evaluación del Factor Interno (MEFI).....	70
2.5 ANÁLISIS DOFA.....	72
2.6 SECTOR COMPETITIVO.....	75
2.7 MATRICES DE PERFIL COMPETITIVO (MPC).....	77
2.8 MATRIZ INTERNA – EXTERNA (I-E).....	79
3. DIAGNÓSTICO FINANCIERO.....	81
3.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.....	81
3.1.1 Análisis Vertical y Horizontal del Balance General para los Años 2007, 2008 y 2009.....	81
3.1.2 Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Resultados para los Años 2007, 2008 y 2009.....	86
3.1.3 Indicadores Financieros.....	90
4. VALORACIÓN DEL ÁREA FINANCIERA.....	104
4.1 VALORACIÓN DEL ÁREA FINANCIERA EXTERNA.....	104

4.1.1 Matriz de Evaluación del Factor Externo del Área Financiera (MEFE). .....	105
4.2 VALORACIÓN DEL ÁREA FINANCIERA INTERNA. ....	106
4.2.1 Fortalezas: .....	106
4.2.2 Debilidades. ....	107
4.2.3 Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI) del Área financiera .....	107
4.3 ANÁLISIS DOFA FINANCIERA. ....	108
4.4 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEEA).....	108
4.5 MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP (BCG). ....	111
4.6 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA. ....	114
4.7 COMPARACIÓN DE LAS MATRICES Y DETERMINACIÓN DE SUS IMPLICACIONES.....	116
4.8 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE). .....	118
5. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA DEL MAGISTERIO DE TÚQUERRES .....	121
5.1 OBJETIVO .....	121
5.2 REDEFINICIÓN DE PRINCIPIOS, MISIÓN, VISIÓN OBJETIVOS Y PRINCIPIOS CORPORATIVOS. ....	121
5.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	123
5.4 ESTRATEGIAS.....	123
5.5 PLAN DE ACCIÓN.....	124
5.6 COSTOS DE ESTRATEGIAS A DESARROLLAR.....	127
5.7 PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS .....	129
5.7.1 Estado De Resultados Proyectado de 2010, 2011 y 2012.....	129
5.7.2 Balance General Proyectado 2010, 2011, 2012. ....	133
5.7.3 Flujo de Caja Proyectado 2010, 2011, 2012.....	137
5.8 ANÁLISIS DEL COSTO DE PATRIMONIO.....	139
5.9 ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS.....	141
5.10 ANÁLISIS CALCULO EVA.....	142

6. CONCLUSIONES .....	146
7. RECOMENDACIONES.....	148
BIBLIOGRAFÍA.....	149
NETGRAFÍA .....	151

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Edificio Coacremat Túquerres .....	52
Figura 2. Estructura Orgánica Coacremat Ltda.....	53
Figura 3. Matriz DOFA .....	74
Figura 4. Matriz Interna – Externa.....	80
Figura 5. Matriz DOFA Financiera. ....	109
Figura 7. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción PEEA .....	111
Figura 8. Plan de acción .....	125
Figura 9. Estructura Orgánica Propuesta para Coacremat Ltda. ....	126

## LISTA DE GRÁFICAS

	<b>Pág.</b>
Gráfica 1. Estructura Financiera de la Cooperativa del magisterio e Túquerres Coacremat. ....	90
Grafica 2. Árboles de rentabilidad años 2007, 2008 y 2009 .....	97
Grafica 3. Árboles de rentabilidad años 2007 y 2008 .....	98
Grafica 4. Árboles de rentabilidad años 2008 y 2009 .....	99
Gráfica 5. Árbol de Rentabilidad RONA 2007 y 2008 .....	101
Gráfica 6. Árbol de Rentabilidad RONA 2008 - 2009 .....	102
Gráfica 7. Matriz BCG .....	113
Gráfica 8. Matriz de la Gran Estrategia .....	115

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) .....	64
Tabla 2. Matriz De Evaluación De Factor Externo (MEFE) .....	65
Tabla 3. Perfil De Capacidad Interna (PCI).....	70
Tabla 4. Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI).....	71
Tabla 5. Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	79
Tabla 6. Análisis Vertical y Horizontal del Balance General para los Años 2007, 2008 y 2009 .....	82
Tabla 7. Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Resultados para los años 2007 2008 y 2009 .....	87
Tabla 8. Matriz de Evaluación del Factor Externo del Área financiera (MEFE) ...	105
Tabla 9. Matriz de Evaluación del Factor Interno del Área financiera (MEFI) .....	108
Tabla 10. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción PEEA.....	110
Tabla 11. Matriz BCG. ....	113
Tabla 12. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE) .....	119
Tabla 13. Gastos de Publicidad .....	127
Tabla 14. Gastos Cursos Preicfes .....	128
Tabla 15. Estado de Resultados Proyectado 2010, 2011, 2012. ....	130
Tabla 16. Balance General Proyectado 2010, 2011, 2012. ....	133
Tabla 17. Flujo de Caja Proyectado 2010, 2011, 2012. ....	137
Tabla 18. Costo patrimonio .....	139
Tabla 19. Indicadores Financieros .....	141
Tabla 20. Análisis EVA .....	142

## INTRODUCCIÓN

El realizar una Planeación estratégica financiera en una empresa, implica comprender y proyectar su relación de ingresos, egresos y el uso de los recursos presentes y esperados, así como la expectativa relacionada con la construcción de un capital y un patrimonio adecuado a su ciclo de vida y la posibilidad de transferirlo a futuras generaciones.

Se hace necesario entonces, buscar un equilibrio entre todos los niveles de la empresa, con el objetivo de que responda de una manera más equilibrada y eficiente a los retos que implica su base de negocio y el entorno en el que ésta se encuentra, al tiempo de que minimiza los impactos, ya que en la vida de cada ser humano gran cantidad de hechos tendrán una influencia directa en sus finanzas.

Establecer el horizonte de tiempo futuro de acuerdo con las expectativas o intereses de ahorro e identificar las medidas necesarias para adoptar hoy, con el fin de asegurar el flujo de recursos necesario y así cumplir con las metas propuestas definiendo una estrategia financiera eficiente.

Los errores más comunes en los que incurre una empresa son, entre otros, no establecer metas financieras medibles, tomar decisiones financieras sin entender su efecto sobre otras variables, confundir planeación financiera con inversión, no hacer re-evaluación periódica del plan financiero establecido, esperar hasta tener una crisis financiera para comenzar a hacer planeación, esperar rentabilidades irreales de las inversiones, creer que la planeación financiera sólo es planeación tributaria, esperar que por asesorarse de una planeación financiera se pierde el control de las decisiones.

El nuevo estilo de dirección de la economía institucional que presupone el Perfeccionamiento Empresarial, ha creado las bases para que las Empresas puedan desarrollar de forma organizada todas las transformaciones necesarias que permitan lograr una gestión económica, eficiente y eficaz.

El entorno en que se desenvuelven hoy las entidades se caracteriza por una mayor necesidad de mejora continua y flexible, necesaria para adaptarse a los cambios, requiriéndose de un esfuerzo de creatividad e innovación.

Es por eso, que el enfoque tradicional de la función financiera no ofrece soluciones a la necesidad de mejora continua. Se requiere de la adaptación de los sistemas de gestión económicos-financieros y del papel que ha de jugar la función financiera. Se necesita un cambio cultural, una evolución que afecte al conjunto de la institución. La investigación referida al análisis e interpretación de los estados financieros es de vital importancia en este contexto dado el creciente proceso de

recuperación de la economía nacional y teniendo en cuenta que el perfeccionamiento empresarial se fundamenta en el autofinanciamiento por parte de la entidad, que exige que las empresas tengan que cubrir sus gastos con sus ingresos y generar un margen de utilidad para que sean cada vez más eficientes y competitivas, y lograr el uso racional de las reservas de la Empresa para su mejor funcionamiento

El presente trabajo se desarrolla en Coacremat Ltda., en la ciudad de Túquerres, que no ha estado ajeno a las incidencias de la economía, y junto a muchas entidades del país se suma a la búsqueda de un mayor desarrollo, eficiencia económica, reducción de costos, incremento de los servicios y su calidad, y del uso racional de los recursos financieros y humanos.

Coacremat es una entidad de economía solidaria y sin ánimo de lucro, tiene sus raíces en el sector cooperativo que se destaca por varios principios sociales donde la solidaridad, participación y cooperación direccionan las decisiones y objetivos planteados; está presente en siete municipios del Departamento de Nariño: Túquerres, Pasto, Ipiales, Samaniego, La Unión, Barbacoas y Tumaco. Su sede principal está ubicada en el Municipio de Túquerres y las demás zonas funcionan como agencias de servicios para atención al asociado, donde se reciben solicitudes, se da información, se entregan créditos, etc. pero sobre todo, tienen la función esencial de afiliar nuevos asociados. Se debe aclarar que las zonas de servicios no manejan presupuestos ni tampoco realizan ningún registro de tipo contable, es decir, no son autosuficientes ya que dependen de la sede central Túquerres.

Con este estudio, se pretende establecer un plan de acción a través de una planeación estratégica financiera que permita direccionar los esfuerzos de esta importante Cooperativa para que pueda seguir prestando beneficios sociales, con estrategias eficaces que garanticen la sostenibilidad del negocio en el tiempo.

Para el logro de los objetivos, se ha propuesto un primer capítulo que corresponde al marco de referencia donde se plantea el direccionamiento de la investigación, los objetivos que se persiguen y la metodología, un segundo capítulo donde se analiza la situación actual de la empresa y se realiza un diagnóstico administrativo, un tercer capítulo que hace referencia a un diagnóstico financiero de la Cooperativa, un cuarto capítulo donde se realiza una valoración del área financiera y por último se realiza un redireccionamiento estratégico financiero de Coacremat.

## **1. MARCO GENERAL DE REFERENCIA**

### **1.1 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN.**

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA PARA LA COOPERATIVA DEL MAGISTERIO DE TÚQUERRES – COACREMAT LTDA.

### **1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

**1.2.1 Planteamiento del problema.** En el año de 1.976 un grupo de 36 profesores del Colegio San Luis Gonzaga de Túquerres orientados bajo la dirección del profesor Luis Álvaro Legarda, deciden fundar La Cooperativa Coacremat que se forma bajo el espíritu y emprendimiento de los maestros, quienes unieron esfuerzos y voluntades para desarrollar el proyecto solidario de la Cooperativa, basándose en los principios y valores básicos del Cooperativismo.

Mediante resolución No. 0452 de Mayo 25 de 1.977 La Superintendencia Nacional de Cooperativas otorga el reconocimiento de la personería Jurídica como COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DEL MAGISTERIO DE TÚQUERRES y en Junio del mismo año, en la Notaria primera del circuito de Túquerres se protocolizó la escritura No. 357, como el inicio de la vida jurídica de la Cooperativa.

Con 36 asociados fundadores y un capital de \$60.021.65, inicia sus funciones gerenciales el señor Luis Álvaro Legarda desde 1976 hasta 1983, posteriormente Cielo Zeneida Calvache en calidad de encargada, Guillermo Bacca Arteaga de 1983 a 1987, Luciano Rosales Ordóñez de 1987 a 1999, Jesús Orlando Patiño Gavilanes de 1999 a 2002 y Manuel Mera desde el año 2003 hasta la fecha.

El objetivo inicial con el cual se creó la Cooperativa, es suministrar soluciones crediticias a bajas tasas de interés y algunos servicios mínimos que generen el bienestar de los asociados. Su primer Gerente Luis Álvaro Legarda dirigió los destinos en sus primeros años logrando generar confianza entre los maestros de Túquerres y otros municipios vecinos, los cuales fueron la base para que la Cooperativa tenga su asiento hoy en la sociedad y sea reconocida en el Departamento de Nariño como una entidad organizada del sector solidario. Posteriormente han tenido asiento tres gerentes, los cuales han avanzado en la organización administrativa financiera, contable y tecnológica, hasta llegar a contar con más de tres mil asociados a través de la apertura de siete zonas.

Dentro del proceso de ampliación y cobertura en el año 1977, se dio paso a la apertura de la primera oficina en el Municipio de Samaniego, con los docentes del Colegio Simón Bolívar, ejercicio que dejó buenos resultados para la Cooperativa. En el año 1991 se dio apertura a la oficina en Pasto y año tras año se han abierto

oficinas en otras zonas o Municipios hasta llegar a completar siete en todo el Departamento, estas son: Túquerres, Pasto, Ipiales, Samaniego, La Unión, Tumaco y Barbacoas, siendo su sede principal la ciudad de Túquerres.

Coacremat en su historia jurídica también ha participado de la organización de eventos de carácter solidario, es así como en 1993, realizó el primer encuentro de cooperativas de ahorro y crédito fronterizo colombo ecuatoriano, en la ciudad de Túquerres.

De igual forma en la historia de la Cooperativa se han hecho algunas inversiones de carácter financiero, las cuales se reflejan en el Balance, en el año 2000 se compran 30.000 acciones en el grupo aval por \$850.000 y se adquieren en el mismo año, 100 acciones con el fondo Regional de Garantías, también en el mismo año por autorización del Consejo se aprueba la participación de Coacremat en la conformación de la FEDERACIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS DE EDUCADORES DE COLOMBIA.

Para finales del año 2000 por mandato de la Asamblea General se cambia su razón social quedando como: COOPERATIVA ESPECIALIZADA EN APORTES Y CRÉDITO DEL MAGISTERIO DE TÚQUERRES.

A partir de 1984 Coacremat inicia su innovación tecnológica con la implementación de equipos y programas en sistemas contables que facilitan el trabajo, la organización interna y producen información financiera oportuna y confiable y en igual forma avanza en aspectos de organización administrativa, financiera, contable y sistemas. A través de las Asambleas de asociados y delegados se han dado un sinnúmero de reformas a los estatutos con el fin de garantizar mejores servicios a los asociados y se han adoptado reglamentos de crédito y de trabajo en bien de los asociados y funcionarios.

Inicialmente Coacremat funcionó con un mínimo de colaboradores ad honorem quienes se encargaban de recoger los aportes a través del descuento y disponer de éstos para otorgar el crédito a los mismos asociados. A la fecha la Cooperativa presenta una estructura administrativa con 42 funcionarios, profesionales en varias disciplinas, técnicos y operativos que ofrecen sus servicios en bien de los asociados y público en general.

Teniendo en cuenta que la planeación estratégica permite diseñar acciones encaminadas a la consecución de metas y objetivos, partiendo de un análisis financiero que nos permita establecer que áreas tienen más falencias y como, según el objeto social de la organización, se puede planificar estrategias que conlleven a garantizar la sostenibilidad del negocio partiendo de una retroalimentación y evaluación continua, se opta por desarrollar este estudio con base en este tema.

**1.2.2 Formulación del problema.** ¿El desarrollo de una Planeación Estratégica Financiera beneficiará a la empresa para lograr el equilibrio económico deseado?

### **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

**1.3.1 Objetivo General.** Proponer un proceso de planeación estratégica financiera para la Cooperativa Coacremat, que permita establecer un plan de acción encaminado a formular e implementar estrategias adecuadas, para optimizar la gestión de resultados.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Evaluar el comportamiento financiero de Coacremat y establecer causas y consecuencias.
- Hacer un diagnóstico administrativo de Coacremat
- Realizar una planeación estratégica financiera que permita establecer estrategias claras, relacionadas con los procedimientos adecuados para el manejo de los recursos.
- Proponer un plan de acción estratégico-financiero para optimizar las acciones de la empresa en la consecución de los objetivos organizacionales y cumplimiento de la misión y visión administrativas.

### **1.4 JUSTIFICACIÓN**

¿Porqué elaborar una Planeación Estratégica?, es el interrogante que muchas personas se hacen, pues hoy en día el proceso de planeación exige que todo ente que pretenda alcanzar exitosamente su visión y misión empresarial, debe gestar un documento que contenga los planes, programas y proyectos, con su debida estructura estratégica, plan de inversiones y cronograma de trabajo, que faciliten la gestión administrativa y financiera, para finalmente obtener resultados concretos eficientes y eficaces, en el sentido optimizar el tiempo, al menor costo y cuyo resultado permita cumplir a cabalidad los objetivos propuestos, generando satisfacción a nivel empresarial como comunitario.

La Planeación Estratégica resume el compromiso que se ha establecido con los asociados y los beneficiarios indirectos de la cooperativa, se convertirá en acción, redundando en hechos concretos de la gestión administrativa y gerencial de la cooperativa como empresa de economía solidaria de visión empresarial con

carácter social de gran impacto, pues de ello se beneficiarán directamente 4.300 asociados.

Hoy en día los cambios que en diferentes ordenes se han producido en el contexto Nacional e Internacional en los últimos años, están generando un mundo más complejo y exigente para nuestra empresa cooperativa cuyo accionar está orientado a mejorar las condiciones sociales y económicas de los asociados.

Estos cambios implican nuevas y mayores exigencias con relación a los resultados, capacidades y habilidades de la cooperativa para ser competitiva, adecuándose a los requerimientos de los asociados.

Así, el Plan Estratégico de Coacremat se enmarca necesariamente en las condiciones del medio ambiente social, político, económico en que vivimos y debe formularse como una ventana al futuro próximo, para vislumbrar el escenario en el que va a desarrollarse la Cooperativa y la forma cómo prestará los servicios a sus asociados. Es un proyecto factible ya que busca objetivos alcanzables, la información se generará de asociados y beneficiarios de la cooperativa quienes manifestarán su sentir y su actuar frente al que hacer cooperativo.

La Cooperativa no es ajena a los diversos factores que han contribuido a la generación de un mundo globalizado con la formación de grandes bloques económicos; desarrollos tecnológicos de los medios de comunicación y transporte, mejoramiento de los sistemas financieros; el proceso de liberación del comercio y la adopción de nuevos estilos y hábitos de consumo de la población.

En cuanto al proceso de apertura económica el sector Cooperativo se ha visto afectado por un programa de reformas económicas, comerciales y legales. La pasada crisis del sector Cooperativo Financiero se debió en parte a factores externos, aunque la cooperativa no se vio afectada directamente, la credibilidad del sector entre el público es bastante negativa.

El tema de competitividad en Coacremat se relaciona con el grado de satisfacción de los asociados frente a los servicios que se ofrezcan. El interés de la cooperativa es que la base social utilice los servicios de la misma, si se siente atraída por los beneficios que recibe y no acude a otras entidades que presten similares servicios, esto es competitividad.

La competitividad es hacer las cosas mejor que los demás, se trata de mantener o sostener el mercado natural que son los asociados. Se debe evitar el retiro de los asociados por situación económica o inconformidad con la Cooperativa, por el contrario la meta es aumentar la base social.

## 1.5 MARCO DE REFERENCIA

### 1.5.1 Marco teórico.

**1.5.1.1 Generalidades.** Las organizaciones son unidades sociales que producen bienes y servicios dentro una estructura socio – económica específica. Están por esto compuestas por personas que interactúan conformando una estructura interna, pero su estructura socio – económica determina las variables económicas, políticas y sociales.

“Toda organización está constituida por una serie de elementos que son:

- Objetivos
- Estructura Interna
- Recursos
- Humanos
- Físicos
- Financieros
- Tecnológicos
- Entorno Socio – Económico.
- Sistema de Administración o Dirección”.<sup>3</sup>

“El Proceso Administrativo o de Dirección es un conjunto de funciones básicas que deben ser realizadas por una administración en el funcionamiento, manejo y control de organizaciones o empresas”.<sup>4</sup>

En el conjunto de funciones del proceso administrativo se destacan principalmente:

- La función de Planeación.
- La función de Organización.
- La función de Dirección.
- La función de Control.
- La función de evaluación.

**1.5.1.2 La Planeación.** La planeación se puede definir como el proceso que hace la organización para definir o redefinir un sistema de orientación sobre sus alternativas básicas de desarrollo hacia el futuro para el cumplimiento de su misión.

---

<sup>3</sup> MARTÍNEZ FAJARDO C. Administración de Organizaciones, Ed. Presencia, Bogotá, 1980.

<sup>4</sup> DE MARTÍNEZ, JULIÁN. Teoría General de la Administración, ESAP, Modelo UAD, Bogotá, 1990, p. 110.

“La Planeación es un proceso que se debe desarrollar y mantener en un horizonte de tiempo. Permite definir o redefinir el sistema de orientación, es decir, debe señalar rumbos, caminos, derrotero futuros y debe señalarlos sobre alternativas básicas relativas a la misión y al objeto de trabajo de la institución.

Así mismo se puede decir que la planeación es el proceso razonado y organizado para seleccionar alternativas tomando en cuenta las posibilidades y condiciones que se tengan, fijando prioridades, estableciendo objetivos y logrando metas alcanzables. Puede afirmarse que es la fijación o determinación de una serie de actividades a realizar, siguiendo ciertos principios, procedimientos y reglas encaminadas hacia el logro de un objetivo y la visualización prevista”.<sup>5</sup>

Téngase presente, finalmente, que la Planeación es posible y necesaria, pero requiere de una actitud positiva de cambio y de transformación para prever y conducir el futuro de la institución. Sin embargo, hay que oponerla a la inercia y el conservadurismo que muchas veces paradójicamente, se apoderan de la rutina de las empresas.

**1.5.1.3 Planeación Estratégica.** La planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto.

Se basa en la administración por objetivos y responde prioritariamente la pregunta “Qué hacer”. Situaciones como la creación o reestructuración de una empresa, la identificación, y evaluación de programas y proyectos, la formulación de un plan de desarrollo, la implementación de una política, la conquista de un mercado, el posicionamiento de un producto o servicio, la resolución de conflictos, son ejemplos de casos donde la Planeación Estratégica es especialmente útil.

El método se respalda en un conjunto de conceptos del pensamiento estratégico, algunos de cuyos más importantes principios son:

- Priorización del Qué ser sobre el Qué hacer: es necesario identificar o definir antes que nada la razón de ser de la organización, la actividad o el proceso que se emprende; lo que se espera lograr.
- Priorización del Qué hacer sobre el Cómo hacerlo: identificar las acciones que conducen efectivamente a la obtención del objetivo. Se trata de anteponer la eficacia sobre la eficiencia.
- Visión sistémica: la organización o el proyecto son un conjunto de subsistemas (elementos) que tienen una función definida, que interactúan entre sí, se ubican dentro de unos límites y actúan en búsqueda de un objetivo común. El sistema está inmerso dentro de un entorno (contexto) que lo afecta o determina y que es

---

<sup>5</sup> BESLEY & BRIGHAM, Fundamentos de Administración Financiera. McGraw-Hill. México, 2000.

afectado por él. Los elementos pueden tener su origen dentro del sistema (recursos), o fuera de él (insumos).

- ✓ Visión de proceso: Los sistemas son entes dinámicos y cambiantes; tienen vida propia. Deben ser vistos y estudiados con perspectiva temporal; conocer su historia para identificar causas y efectos de su presente y para proyectar su futuro.
- ✓ Visión de futuro: el pensamiento estratégico es proactivo; se adelanta para incidir en los acontecimientos. Imagina permanentemente el mañana para ayudar a construirlo o para acomodarse a él: es prospectivo.
- ✓ Compromiso con la acción y con los resultados: el estratega es no solamente un planificador; es un ejecutor, conocedor y experto que reflexiona, actúa y evalúa; es un gestor a quien le importa más qué tanto se logra que, qué tanto se hace.
- ✓ Flexibilidad: se acomoda a las circunstancias cambiantes para no perder el rumbo. La acción emergente es algo con lo que también se puede contar, así que la capacidad para improvisar es una cualidad estratégica.
- ✓ Estabilidad: busca permanentemente un equilibrio dinámico que permita el crecimiento seguro, minimizando el riesgo y la dependencia. Busca la sostenibilidad del sistema y de los procesos.

La Planeación Estratégica es un proceso de cuatro etapas en las que se van definiendo uno a uno los siguientes interrogantes:

- ✓ Qué se quiere lograr
- ✓ En qué situación se está
- ✓ Qué se puede hacer
- ✓ Qué se va a hacer

La Planeación Estratégica se puede definir también como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. Es un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa que permita la toma de tales decisiones. Es un proceso y está basado en la convicción de que una organización debe verificar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas que afectan el logro de sus propósitos.

El modelo estratégico insiste en que una organización debe estar en capacidad de influir sobre su entorno, y no dejarse determinar por él, ejerciendo así algún control sobre su destino.

La planeación no es una actividad corriente en nuestro medio y por tanto simultáneamente con el aprendizaje de modelos de planeación, es necesario trabajar por desarrollar una cultura de la planeación. La Planeación es para algunos una actividad de diseño que se realiza antes de ejecutar algo. Hoy se comprende más como un proceso permanente que pretende adelantarse a los acontecimientos, para tomar oportunamente las decisiones más adecuadas. Es también una actitud de mantenerse permanentemente alerta y enterado del curso de los acontecimientos, analizando las circunstancias que se van presentando con el propósito de impedir que tales acontecimientos y circunstancias desvíen a la organización en la búsqueda de sus objetivos, y por el contrario estar permanentemente aprovechando lo que es favorable para mejorar las posibilidades.

Es un proceso que incluye una fase de diseño, pero también de evaluación constante y de corrección del rumbo, cuando es necesario. Son las situaciones más frecuentes de un asesor en planeación: la formulación de la estrategia de la organización y la evaluación del funcionamiento de la misma. Según sea el caso el rol será entonces el de diseño o el de identificación, pero dentro de un criterio moderno de planeación concluirá por igual en una fase propositiva.<sup>6</sup>

**1.5.1.4 Las finanzas en las empresas.** Las finanzas son 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 “finís”, que significa acabar o terminar. Las finanzas tienen su origen en la finalización de una transacción económica con la transferencia de recursos financieros (con la transferencia de dinero se acaba la transacción).

Entonces, están definidas las finanzas como el arte de administrar el dinero. 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.

Las áreas generales de las finanzas son tres:

- La gerencia financiera (empleo eficiente de los recursos financieros).
- Los mercados financieros (conversión de recursos financieros en recursos económicos, o lo que es lo mismo conversión de ahorros en inversión).

---

<sup>6</sup> PARRA JORGE, Planeación Estratégica Territorial, Universidad Nacional, Bogotá,  
[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronimia/2008868/lecciones/capitulo\\_2/cap2lecc2.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronimia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2.htm)

- 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.<sup>7</sup>

**1.5.2 Marco Conceptual.** En el aspecto financiero se tienen en cuenta los siguientes conceptos:

- **Activo Circulante:** En ocasiones "capital circulante". Suma de los activos disponibles (financieros, deudores y existencias).
- **Apalancamiento:** Efecto del endeudamiento sobre la rentabilidad patrimonial de una empresa. Los resultados pueden incrementarse por encima de lo que resultaría de utilizar únicamente recursos propios. En los mercados financieros consiste en tomar una posición en un activo invirtiendo una cantidad de dinero muy inferior a su valor. Las posiciones apalancadas son típicas de los mercados de futuros.
- **Análisis financiero:** El análisis financiero es una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, diagnóstico de la situación actual y predicción de eventos futuros y que, en consecuencia, se orienta hacia la obtención de objetivos previamente definidos. El análisis vertical es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas. En el análisis horizontal, lo que se busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro. Determina cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado. Es el análisis que permite determinar si el comportamiento de la empresa en un periodo fue bueno, regular o malo.<sup>8</sup>
- **Balance General Comparativo:** Estado financiero en el que se comparan los diferentes elementos que lo integran en relación con uno o más periodos, con el objeto de mostrar los cambios ocurridos en la posición financiera de una empresa y facilitar su análisis.

---

<sup>7</sup> BREALEY, R.; MYERS, S., Principios de finanzas corporativas. McGraw-Hill. México, 1998.

<sup>8</sup> Análisis Horizontal, <http://www.gerencie.com/analisis-horizontal.html>, 2009.

- **Endeudamiento de Corto Plazo:** En economía, agente económico o unidad autónoma de control -y decisión - que al utilizar insumos o factores productivos los transforma en bienes y servicios o en otros insumos. No se trata de una entidad legal, sino de una organización que tiene objetivos definidos, como el lucro y el bien común o la beneficencia y para cuya consecuencia utiliza factores productivos y produce bienes y servicios.
- **Estado de cambios en la situación financiera:** Estado financiero que presenta a pesos constantes los recursos generados o utilidades en la operación, los principales cambios ocurridos en la estructura financiera de la entidad y su reflejo final en el efectivo e inversiones temporales a través de un periodo determinado. La expresión "pesos constantes", representa pesos del poder adquisitivo a la fecha del balance general (último ejercicio reportado tratándose de estados financieros comparativos).
- **Estado de Resultados:** Documento contable que muestra el resultado de las operaciones (utilidad, pérdida remanente y excedente) de una entidad durante un periodo determinado. Presenta la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; proporciona la utilidad neta de la empresa. Generalmente acompaña a la hoja del Balance General.
- **Flujo de efectivo:** Estado que muestra el movimiento de ingresos y egresos y la disponibilidad de fondos a una fecha determinada. Movimiento de dinero dentro de un mercado o una economía en su conjunto.
- **Incremento de capital:** Técnica que permite a una sociedad la adquisición de medios de desarrollo suplementarios, por aportaciones en especie o en numerario o por incorporación de reservas.
- **Indicador:** Variable que se puede medir. Es el aspecto del servicio seleccionado para la medición. Pueden ser usados para describir una situación que existe y medir los cambios en un período de tiempo.
- **Indicador de eficiencia:** Elemento de estadística que permite identificar la relación que existe entre las metas alcanzadas, tiempo y recursos consumidos con respecto a un estándar, una norma o una situación semejante. Posibilita dimensionar el logro del máximo de resultados con el mínimo de recursos utilizados.
- **Indicador de eficiencia interna:** Coeficiente que permite conocer el nivel de productividad correspondiente a cada centro de gestión productiva.

- **Indicador de realización:** Elemento de estadística que permite conocer el avance de un programa o actividad. Puede consistir en porcentajes, etapas, números de operaciones, etc. Implica la comparación entre lo programado y lo alcanzado, para obtener la desviación en la ejecución del programa o actividad en un periodo determinado.
- **Modelo económico o de resultados:** Es un modelo de planificación financiera en el que se hace una representación dinámica del estado de pérdidas y ganancias y muestra los ingresos, costos, gastos y utilidades para diferentes volúmenes de ventas, con una determinada estrategia y estructura de la empresa.

El estado de pérdidas y ganancias proporciona la información de resultados correspondiente a un periodo determinado, deduciendo de la venta los costos, gastos e impuestos, para obtener la utilidad del periodo. El modelo económico se ha diseñado con el fin de analizar por separado la rentabilidad de la estrategia comercial y la eficiencia de la estructura, siendo una variante de la gráfica del punto de equilibrio y que se construye a partir de los datos del estado de pérdidas y ganancias, mostrando sobre una gráfica de 2 ejes la forma en que se comportan los ingresos, los costos y gastos y las utilidades con relación a la venta.

En la Dinámica del modelo económico, se puede observar que la utilidad de la empresa mejora en la medida en que:

- Aumenta el índice de rentabilidad comercial.
- Disminuye el índice de estructura.
- Disminuye el punto de equilibrio.

Existen influencias positivas y negativas, así como también de decisiones acertadas o erróneas, en la medida en que mejoren o deterioren el modelo. Las influencias positivas, son aquellas que estimulan al personal a trabajar en forma eficiente; las que introducen mejores procesos y equipos, elevan la calidad y diseño de los productos que desarrollan nuevos mercados, es decir, las que hacen que la empresa dé más al cliente y sea más rentable. Las influencias negativas, son las que impiden el desarrollo del personal, las que lo desaniman, corrompen y se oponen a la introducción de toda clase de mejoras, todo lo que hace que la empresa produzca menos a mayor costo.

Además tenemos dos submodelos de planificación financiera:

- **Modelo de Contribución Marginal.** Muestra la contribución de cada producto o mercado al margen bruto, lo que permite analizar la estrategia comercial de la empresa.

- Modelo de Estructura. Indica la eficiencia de la estructura, relacionando los gastos fijos con la capacidad de venta de la empresa.<sup>9</sup>
- **Modelo financiero:** Es una representación dinámica del balance que permite conocer la estructura financiera de la empresa en razón del volumen de ventas y su estrategia comercial, de compras, cobranza, capitalización y endeudamiento.

El empleo de este modelo permite:

- Determinar los recursos necesarios para alcanzar un volumen de ventas dado.
- Estimar la capacidad financiera de ventas para una determinada disponibilidad de recursos.
- Evaluar el impacto de ciertas decisiones que afectan sus requerimientos de capital de trabajo, como son el nivel de inventarios, el plazo promedio de pago de los clientes y el plazo de pago a los proveedores.
- Evaluar el impacto de factores externos como los procesos inflacionarios, las devaluaciones y los cambios en la política fiscal, sobre la estructura financiera de la empresa.

El modelo financiero se modifica de acuerdo con las decisiones que toma la dirección, las modificaciones que se derivan de la operación normal de la empresa y el efecto de factores externos.

Los principales motivos de cambio y su repercusión sobre el modelo son:

- Aumentos de ventas.
- Clientes.
- Inventarios.
- Proveedores y Acreedores.
- Créditos a largo plazo, líneas de crédito revolventes.
- Aumento de capital, pérdidas cambiarias, presiones inflacionarias.<sup>10</sup>
- **Planificación y estrategia financiera:** Los procesos de planificación arrancan en la «cúspide» o cima de la organización en forma de objetivos frente al futuro -Dirección Estratégica-. Pues bien, si una empresa nos dijera que su objetivo frente a los próximos años es mejorar su razón de rentabilidad en tres puntos, por ejemplo, les diríamos que no hay tal objetivo puesto que no hay concreción suficiente. Objetivos concretos son los que centran tasas de

---

<sup>9</sup> Planeación Estratégica Financiera,  
<http://www.salonhogar.com/materias/administracion/planefinanciera.htm>, 2009.

<sup>10</sup> Ibidem.

crecimiento de ventas, expansión geográfica, diversificación de oferta, modernización de la distribución, etc.

Estos objetivos configuran estrategias expansionistas, de calidad, de imagen, etc., de lo contrario deja de ser un objetivo para convertirse en un sueño. El conjunto de medios políticos constituye la política de la empresa. Estos tienen su base en aspectos contables concretos como los Presupuestos de tesorería o un Balance de previsión.

El conjunto de recursos financieros y de actuaciones tendientes a resolver la Necesidad Financiera es lo que podemos llamar Estrategia Financiera.

Esencialmente, las cuatro vías a debatir para subvenir las necesidades financieras son:

- La vía de la ampliación de capital.
  - La vía del endeudamiento.
  - Las realizaciones o disminuciones de activos existentes y/o planificados.
  - El replanteamiento de los objetivos inicialmente configurados.<sup>11</sup>
- **Pasos de la planeación estratégica financiera:** Teniendo en cuenta los diversos modelos se pueden sintetizar los 13 siguientes pasos para un modelo de planeación financiera, desde el punto de vista estratégico:
    - Propósito Básico. En esta fase hay dos palabras claves, Misión y Visión, dependiendo de la claridad de lo que se hace y a donde se quiere llegar, las acciones que se realicen estarán encaminadas en relación con la proyección. Este propósito debe traducirse en los componentes financieros.
    - Diagnósticos y Escenarios. El segundo paso es ver cuáles son los alcances reales y actuales de la organización para la consecución de objetivos. Para esto es necesario hacer un diagnóstico de la organización a nivel interno y externo.  
Para hacer este diagnóstico y análisis existe una herramienta llamada DOFA, que mediante las variables Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas y el cruce de ellas, da como resultado el estado actual de la organización a nivel interno y externo y a su vez propone estrategias de acción para cada una de las situaciones. Esta DOFA debe contener todos los elementos de la administración financiera.  
Si la organización conoce las herramientas y recursos con los que cuenta, y el entorno en el que se desenvuelve podrá hacer uso de ellos para beneficios y controlar los que en algún momento cause altibajos en el proceso.
    - Objetivos. Es importante fijar los objetivos pero estos deben cumplir con ciertas características. En principio los objetivos deben estar encaminados con los propósitos y misiones básicos de una empresa. Un objetivo que no

---

<sup>11</sup> Ibidem.

hace ninguna contribución al propósito no es productivo y uno que se oponga al mismo es peligroso.

En un segundo plano los objetivos deben ser medibles y cuantificables, sin esta característica sería difícil saber en qué momento se cumplió y cuál fue el nivel de impacto. Este es elemento básico de la planeación estratégico-financiero.

Los objetivos deben ser factibles, no trabajar sobre supuestos o casos utópicos. En este paso es importante encontrar el punto medio entre la ambición y la realidad.

También es importante saber diferenciar entre el objetivo general y los pasos a seguir para conseguir ese objetivo general. A veces sería necesario realizar un plan para cada objetivo general, pues no todos necesitan los mismos recursos ni las mismas tareas. Por último deben ser susceptibles al cambio, en ocasiones cuando son muy rígidos, en la fase de implementación pueden aparecer inconvenientes.

- Estrategias. Las estrategias son los medios por los cuales se lograrán los objetivos”. Una buena estrategia permite la administración de los recursos para la consecución de los objetivos, en este caso de tipo financiero.
- Modelo de Negocio. Consiste en conocer cuál es el concepto de negocio que se trabaja. Conocer esta información le proporcionará a las directivas amplia visión del negocio. Esto se compara en relación a los informes financieros.
- Análisis de Consistencia. En esta fase, se evalúa que la o las estrategias planteadas realmente correspondan a la consecución de los objetivos y sea posible desarrollarla teniendo en cuenta los recursos existentes. Esta es una tarea de la gerencia financiera.
- Cartera de Acciones. En esta fase se deben plantear las acciones y/o tareas a seguir, esto lo deben conocer cada una de las áreas de la empresa y debe funcionar como un proceso en que se tenga claro cuáles son las funciones, cronograma, recursos, responsables, indicadores, entre otros. Aquí se emplean todos los indicadores financieros
- Métrica de Desempeño. Es necesario crear herramientas para la medición de cada una de las acciones. En algunas empresas lo denominan indicadores de gestión, la importancia de estos radica en la necesidad de saber en qué nivel de desarrollo se encuentra nuestra estrategia y si logró el efecto e impacto deseado.
- Planes y Presupuesto. “Planes operativos anuales y elaboración del presupuesto. Cada área funcional necesita un plan de acción que le proporcione dirección y oportunidad a sus actividades y a su personal en el uso de sus recursos consistentemente con las demandas de la estrategia corporativa y de negocios”.

“El presupuesto es la expresión financiera de la Planeación Estratégica. Hoy en día los presupuestos están integrando métodos para convertir los planes estratégicos en acciones actuales; son las guías para estas últimas. Establecen normas para la acción coordinada y son la base para controlar la productividad y así ver que vaya de acuerdo con los planes. En estas

descripciones se encuentran implícitas tres funciones sobrepuestas; planeación, coordinación y control".<sup>12</sup>

- Ejecución. Es la fase en que se lleva a cabo la implementación del plan completo, en esta fase es importante la participación activa de todos los integrantes de un negocio. Es en esta fase en la que se empiezan a ver errores no contemplados en los pasos anteriores.
- Resultados. Evaluación del desempeño financiero, es decir, es la medición del desempeño resultado de la instrumentación de las estrategias. Los cambios en el entorno detectados vía los sistemas de monitoreo e inteligencia son incorporados en el proceso de planeación. Se confirma la validez de las estrategias planteadas además de evaluar la disciplina organizacional en la ejecución de las estrategias.
- Seguimiento y Aprendizaje. Es el análisis que se hace una vez culminada la implementación del plan financiero. Es aquí en donde se evalúa el resultado y si la estrategia aplicada fue acertada acorde con lo propuesto inicialmente. Es la oportunidad para aprender de las acciones y corregir los errores para próximas planeaciones.
- Retroalimentación. Una vez se evalúan las acciones es importante hacer una retroalimentación de lo que fue el proceso con el resto de la organización. Es un trabajo que se debe hacer en conjunto pues las opiniones de los miembros del equipo enriquecerán las futuras planeaciones.

- **Predicción de variables financieras.**

- Los estados financieros pro-forma son el resultado de la predicción de variables financieras.
- Es necesario considerar todos aquellos factores relacionados con las condiciones externas a la firma, tales como estado de la economía, disponibilidad de insumos y el nivel general de las tasas de interés.
- Conocidas las tendencias de estos factores, se procede a la elaboración del presupuesto de ventas. Las estadísticas y estudios de mercado constituyen herramientas fundamentales en la predicción de los ingresos y gastos variables de las empresas.
- Conocida la proyección de las ventas, la mayoría de las predicciones de otras variables financieras se derivan de aquí.

---

<sup>12</sup> WESTON F. & T. COPPELAND, . Finanzas en Administración. 8ª edición. McGraw Hill. México, 1993.

- La predicción de las variables financieras depende de los datos disponibles y el comportamiento esperado de las variables en relación con las ventas y con los activos de la empresa.
  - Algunos rubros tales como alquileres, promoción y publicidad comercial (si no es un porcentaje fijo en las ventas), activos fijos y depreciación pueden estar predeterminados y no requieren la utilización de técnicas de predicción.
  - Otras variables, tales como niveles del efectivo en caja y bancos, cuentas por cobrar y gastos variables pueden ser calculadas como porcentajes constantes en relación con las ventas, a menos que otros factores cambien esta relación.
- **Procedimiento de la planeación estratégica financiera.**<sup>13</sup>

Se preparan presupuestos de ventas, de producción, de caja y gastos de personal. Además de servir como planes de acción específicos, estos presupuestos constituyen un valioso mecanismo de control.

Los resultados pueden ser comparados con el presupuesto sobre bases diarias, semanales, mensuales y anuales; así se puede determinar si el plan financiero ha sido cumplido y si existen desviaciones para introducir las acciones correctivas que fueren necesarias.

El presupuesto de caja es uno de los presupuestos de mayor interés para los gerentes financieros; puede ser preparado como series detalladas de proyecciones de flujo de caja sobre bases anuales, mensuales o semanales.

- **Prueba ácida:** Se conoce también con el nombre de prueba del ácido o liquidez seca. Es un test más riguroso, el cual pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes pero sin depender de la venta de sus existencias es decir, básicamente con sus saldos de efectivos, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún activo de fácil liquidación que puede haber, diferente a los inventarios.
- **Razón corriente:** Se denomina también relación corriente y trata de verificar las disponibilidades de la empresa, a corto plazo, para afrontar sus compromisos, también a corto plazo.
- **Razón o indicador financiero:** Es la relación entre dos cuentas de los estados financieros básicos (Balance General y Estado de Pérdidas o Ganancia) que

---

<sup>13</sup> SHANK, J. & GOVINDARAJAN, Gerencia estratégica de costos. Editorial Norma. Colombia, 1997

permiten señalar los puntos fuertes y débiles de un negocio y establecer probabilidades y tendencias.

- **Rendimiento:** Es la ganancia en dinero, bienes o servicio que una persona o empresa obtienen de sus actividades industriales, agrícolas, profesionales, o de transacciones mercantiles o civiles.
- **Rentabilidad:** Es la relación entre la utilidad proporcionada por un título y el capital invertido en su adquisición.
- **Reserva legal:** Porcentaje de la utilidad del ejercicio retenido por mandato legal o por voluntad de los socios con el objeto de proteger la integridad del capital de una Sociedad Anónima, ya que esta apropiación está destinada a cubrir las pérdidas, si las hay, de los ejercicios posteriores a aquellos en que se haya constituido.
- **Revalorización del patrimonio:** Cuenta del patrimonio que refleja el incremento del mismo, por concepto de la aplicación de los ajustes integrales por inflación.
- **Riesgo:** Es el grado de variabilidad o contingencia del retorno de una inversión. En términos generales se puede esperar que, a mayor riesgo, mayor rentabilidad de la inversión. Existen varias clases de riesgos: de mercado, solvencia, jurídico, de liquidez, de tasa de cambio, riesgo de tasa de interés.
- **Tasa de interés:** Es la expresión porcentual del interés aplicado sobre un capital. Las tasas de interés pueden estar expresadas en términos nominales o efectivos. Las nominales son aquellas en que el pago de intereses no se capitaliza, mientras que las efectivas corresponden a las tasas de intereses anuales equivalentes a la capitalización de los intereses periódicos, bien sea anticipadas o vencidas.
- **La tasa de interés efectiva:** Es el instrumento apropiado para medir y comparar el rendimiento de distintas alternativas de inversión.
- **Las tasas nominales:** Pueden tener periodicidad mensual, trimestral, semestral o cualquier otra que se establezca.
- **Tasa de oportunidad o de beneficio:** Relación entre las ganancias producidas por determinado negocio o proyecto de inversión, y el capital total invertido en él.

Una vez calculados los indicadores seleccionados para responder los interrogantes planteados, se procede a su interpretación que es, la parte más delicada en un proceso de análisis financiero, porque involucra ya no una parte cuantitativa, sino una gran carga de subjetividad y de limitaciones inherentes al manejo de información que pudo, entre otras cosas, haber sido manipulada o simplemente mal presentada.

Además existen una serie de factores externos que inciden en los resultados obtenidos, principalmente por efecto de la inflación. Por tal motivo, todas las operaciones realizadas por la empresa, en un período dado de tiempo, deben ser sometidas a un proceso de ajustes por inflación, con el propósito de que las cifras arrojadas, por dichas operaciones, se expresen en pesos constantes o del mismo poder adquisitivo. Además, para fines comparativos, los estados financieros deben ser actualizados de un año a otro, después de haber sido ajustados por inflación. En el aspecto de ahorro y crédito se utilizarán conceptos como:

- **Ahorro:** El ahorro es un tema con el que la mayoría de personas han tenido algo que ver durante su vida. El ahorro, dependiendo del nivel o la cantidad de éste, puede influenciar la vida económica de una persona, de una empresa o de toda una nación.

- El ahorro se define como la diferencia entre el ingreso disponible y el consumo efectuado por una persona, una empresa, etc. El ingreso de una persona, de una familia o de una empresa es la cantidad de dinero que ésta recibe por realizar una actividad determinada remunerable (negocio, trabajo, venta de productos, etc.). El ingreso disponible es la cantidad de dinero que a una persona le queda de su ingreso luego de haber pagado los impuestos al Estado. El consumo, por otro lado, es la cantidad de dinero que se gasta en pagar bienes y servicios para consumo o en pagar obligaciones que se deben cumplir. Es decir, son, en general, todos los gastos que se hacen en un periodo determinado. Cuando hay ahorro, los ingresos disponibles son mayores a los gastos y se presenta un superávit de dinero. Si los gastos fueran mayores a los ingresos, se presentaría un déficit.

El ahorro, entonces, se podría expresar de la siguiente forma:  
Ahorro = Ingreso disponible menos (-) gastos.

El ahorro se puede clasificar en ahorro privado y en ahorro público. El ahorro privado es aquel que realizan las personas, las familias, las empresas y todo tipo de organizaciones privadas que no pertenecen al Estado. El ahorro público lo realiza el Estado, el cual también recibe ingresos a través de impuestos y otras actividades, a la vez que gasta en inversión social, en infraestructura (carreteras, puentes, escuelas, hospitales etc.), en justicia, en seguridad nacional, etc. Cuando el Estado ahorra quiere decir que sus ingresos son

mayores que sus gastos y se presenta un superávit fiscal, el caso contrario conduciría a un déficit fiscal. El ahorro nacional es la suma del ahorro público y el privado.<sup>14</sup>

- **Intermediación:** Es un proceso mediante el cual las instituciones financieras captan ahorros de las familias, estos intermediarios financieros, permiten a los ahorradores comprar activos que son relativamente seguros, más líquidos y que también devengan intereses. Cuando el ahorrador deposita dinero en su cuenta en una cooperativa de ahorro local, implícitamente está comprando participaciones en la cooperativa. A su vez, los intermediarios financieros compran activos como hipotecas y tierras, que son vendidas por los prestatarios últimos.<sup>15</sup>
- **Dinero y crédito:** El dinero es el activo más líquido en el cual la gente decide tener parte de su riqueza. El crédito, por otra parte, se refiere al poder de compra otorgado o puesto a disposición de los prestatarios. El mercado crediticio permite a aquellos individuos que no están dispuestos a esperar para adquirir bienes – o poder de compra – poseer más de éstos como poder de compra ahora. Sin duda esta impaciencia tiene un precio: la tasa de interés.<sup>16</sup>

Cuando se habla de crédito, se pueden identificar dos partes: La primera es la que se refiere a quien pide el préstamo (prestatario), que generalmente son empresas, personas o gobiernos que buscan recursos para sus actividades y/o proyectos o con otros propósitos. La otra parte es la que se refiere a quien otorga el crédito (prestamista), labor que generalmente cumplen los bancos y otras instituciones financieras, aunque también pueden ser personas particulares. Los créditos involucran un aspecto fundamental: la confianza, pues la palabra crédito viene del latín |créditum – |crédere, que significa ‘creer’, ‘confiar’. Las partes involucradas en un crédito hacen un contrato, un convenio (letras de cambio, cheques, hipotecas, etc.), por medio del cual el prestamista entrega unos recursos a quien lo pide, confiando en que éste le retornará en el futuro los recursos, cumpliendo con los plazos y condiciones acordadas.

Las condiciones de los préstamos varían de acuerdo con el tipo de préstamo que se realice, sin embargo, todos los créditos tienen los siguientes elementos comunes:

El **monto solicitado**, que es la cantidad de dinero que se solicita en préstamo; el **plazo** que corresponde al tiempo durante el cual será retornado el total del valor del crédito y los intereses correspondientes; **los intereses** son la cantidad de dinero que se paga a quien otorgó el préstamo por el derecho a utilizar sus recursos en beneficio personal, éstos intereses se pagan

---

<sup>14</sup> McCONNELL, Campbell R. y BRUE, Stanley L., |Economía, McGraw-Hill, 1997.

<sup>15</sup> MILLER, Roger y PULSINELLI Robert W., Moneda y Banca 2ed, McGraw-Hill, p.55, 2000.

<sup>16</sup> Ibidem.

mensualmente, trimestralmente, anualmente, etc., según las condiciones del préstamo; otro elemento son **las amortizaciones** que son los abonos que se hacen para reducir el monto de dinero que se solicitó inicialmente en préstamo; es decir, los pagos que son amortizaciones no se usan para el pago de otros conceptos (como los intereses), únicamente para reducir el monto inicialmente solicitado en préstamo, a medida que se realizan las amortizaciones, la cantidad de dinero que aún se debe disminuye a este dinero se le llama saldo, que viene a ser el dinero correspondiente al monto inicial solicitado que aún no se le ha reembolsado al prestamista; y por último tenemos las **garantías**, que son una exigencia de los prestamistas que responden por el dinero prestado en caso de no pago por parte del prestatario; es decir, que en caso de que quien solicita el préstamo no pague su deuda, existirá algún recurso que se utilizará para responderle a quien otorgó el préstamo por su dinero.<sup>17</sup>

- **Dinero fiduciario:** Numerosas instituciones de este país, conocidas como instituciones financieras, cuentan con el derecho legal de emitir dinero fiduciario en forma de cuentas de transacción. Los bancos, asociaciones de ahorro y crédito, cooperativas de crédito y similares ofrecen a sus clientes alguna modalidad de cuenta de transacción. A los depositantes se les permite la posibilidad de girar cheques para pagar compras de bienes y servicios. Todas estas instituciones son privadas, es decir, no son de propiedad del gobierno.<sup>18</sup>
- **Tasa de colocación y tasa de captación:** Los bancos son organizaciones que tienen como función tomar recursos de personas, empresas u otro tipo de organizaciones y, con estos recursos, dar créditos a aquellos que los soliciten; es decir, realizan dos actividades fundamentales: la captación y la colocación de dinero.

**La captación**, como su nombre lo indica, es captar o recolectar dinero de las personas u organizaciones. Este dinero, dependiendo del tipo de cuenta que tenga una persona, (cuenta de ahorros, cuenta corriente, certificados de depósito a término fijo [CDT], etc.), gana unos intereses (intereses de captación, representados por la [tasa de interés de captación]). En resumen, al banco le interesa que las personas o empresas pongan su dinero en su sistema, por lo tanto, éste les paga una cantidad de dinero por poner sus recursos en los depósitos del banco.

**La colocación** es lo contrario a la captación. La colocación permite poner dinero en circulación en la economía, ya que los bancos toman el dinero o los recursos que obtienen a través de la captación y, con éstos, otorgan créditos a

---

<sup>17</sup> PINILLA, Roberto, VALERO R. Luis, GUZMÁN V, Alexander, Operaciones financieras en el mercado bursátil, Universidad Externado de Colombia, Bogotá, 2000.

<sup>18</sup> MILLER, Roger y PULSINELLI Robert W., Moneda y Banca 2ed, McGraw-Hill, p.23, 2000.

las personas, empresas u organizaciones que los soliciten. Por dar estos préstamos los bancos cobran, dependiendo del tipo de préstamo, una cantidad determinada de dinero llamada intereses (intereses de colocación), la cual se define a través de la tasa de interés de colocación.

A través de estas dos actividades (captación y colocación), los bancos y otras instituciones financieras obtienen sus ganancias. Los intereses de colocación, en la mayoría de los países, incluyendo Colombia, son más altos que los intereses de captación; es decir, los bancos cobran más por dar recursos que lo que pagan por captarlos. Esta diferencia crea un margen que se denomina el margen de intermediación:

**Margen de intermediación = Tasa interés de colocación – Tasa de interés de captación**

Los bancos obtienen más o menos ganancias dependiendo de qué tan amplio sea el margen de intermediación; es decir, qué tan distante esté la tasa de interés de colocación de la de captación.

Las tasas de interés que se utilizan en el sistema financiero están reguladas por el Banco de la República, el cual, a través de su Junta directiva, señala, cuando las circunstancias lo exijan, y en forma temporal (máximo ciento veinte días en el año), límites a las tasas de interés que deben pagar y cobrar los establecimientos de crédito.<sup>19</sup>

En el aspecto cooperativo se consideran los siguientes conceptos:

- **Cooperativa:** Es una sociedad de personas que unen voluntariamente esfuerzos y recursos para en ayuda mutua y auto administración, producir servicios que satisfagan sus propias necesidades y problemas. Una Cooperativa es una sociedad y una empresa. La sociedad se refiere a las personas. La empresa a la actividad económica. Es decir, a los negocios. Esto explica la doble función económica y social de la Cooperativa. El funcionamiento paralelo y equilibrado de las dos entidades, la sociedad y la empresa es garantía de éxito en la Cooperativa. La Cooperativa busca satisfacer de la mejor manera posible las necesidades de sus socios, que son sus propios dueños y sus clientes legítimos.
- **Asociado o Socio:** Persona que previo el lleno de los requisitos legales, es admitido en el seno de la Cooperativa y entra a disfrutar de los derechos y a cumplir los deberes que tal calidad le impone. Las leyes nacionales, los estatutos y los acuerdos y resoluciones de las asambleas generales, señalan estos deberes y estos derechos.

---

<sup>19</sup> McCONNELL, Campbell R. y BRUE, Stanley L., Economía, McGraw-Hill, 1997, Disponible en: [http://www.colombialink.com/01\\_INDEX/index\\_finanzas/55\\_tasadecolocacion.html](http://www.colombialink.com/01_INDEX/index_finanzas/55_tasadecolocacion.html). 2009.

- **Cooperativa de Ahorro y Crédito:** Son sociedades integradas por personas que tienen un vínculo común. Se unen con el objeto de satisfacer las necesidades de crédito personal, familiar o empresarial, a un interés razonable, mediante la previa capitalización por medio del ahorro constante. La Cooperativa de Ahorro y Crédito es un sistema de educación, de disciplina económica y cooperativa.
- **Doctrina Cooperativa:** Normas que han sido aceptadas en todo el mundo como medio de servicio mutuo y de mutua cooperación, estas son: Adhesión abierta y voluntaria, control democrático, intereses limitados, las economías pertenecen a los miembros, provisión para la educación, cooperación entre cooperativas.<sup>20</sup>
- **Cooperativa Multiactiva:** Es una cooperativa que se organiza 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.<sup>21</sup>

**1.5.3 Marco Contextual.** La investigación se realizará en el Departamento de Nariño, concretamente en el Municipio de Túquerres, lugar donde se encuentra ubicada la Cooperativa Coacremat.

**1.5.3.1 Departamento de Nariño:** Es un departamento de Colombia nombrado en honor a Antonio Nariño, al que se considera precursor de la independencia al traducir y divulgar la declaración de los derechos del hombre en Colombia. El departamento está ubicado al sudoeste del país, en la frontera con Ecuador y el Océano Pacífico. Su capital es San Juan de Pasto.

Nariño consta de tres grandes regiones: La llanura del Pacífico, la cordillera andina (conformada por las subregiones cuenca del Juanambú - Patía, Valle de Atriz-Galeras y las mesetas de Ipiales y Túquerres) junto a la vertiente amazónica. El clima varía según las altitudes: caluroso a orillas del Pacífico y frío en la parte montañosa, donde vive la mayor parte de la población, situación que se repite en sentido Norte-Sur. El departamento es esencialmente agrícola y ganadero.

Nariño se compone de 64 municipios, con 230 corregimientos, agrupados en seis regiones o provincias: Tumaco, Barbacoas, Ipiales, La Cruz, Pasto, Túquerres, Ricaurte, Puerres, Piedrancha, Funes, La Unión, Contadero, Córdoba, Chachagüí, Consacá, Sandoná, Pupiales, Guachucal, San Pablo y Belén. En Nariño aún la

<sup>20</sup> GUERRERO PALACIO, MARIA, Cooperativismo y Cooperativas, Quinta Edición, Publicaciones cultural, Bogotá, pag.25. 1970.

<sup>21</sup> Ministerio de Protección Social, Colombia, <http://www.minproteccionsocial.gov.co/VBeContent/VerImp.asp?ID=16725&IDCompany=3>, 2009.

mayoría de la población vive en el área rural. El 43 % reside en las cabeceras municipales, el 57 % en el resto del departamento. El número total de habitantes llegará pronto a los 2 millones. La población de 10 años y más, según condición de actividad, está distribuida en: 51% "económicamente activa", 20% estudiantes, 24% oficios del hogar, 1% jubilados y pensionados y el 4% en otra situación. De la población económicamente activa, el 56 % trabaja en el sector rural; el 53% son asalariados y el 32% trabajadores por cuenta propia

El principal sector económico es el agropecuario. Los cultivos de mayor importancia son la papa, maíz, trigo, cebada (uno de los pocos lugares de Colombia donde todavía subsisten estos cultivos), café, frijol, cacao, plátano, caña panelera, palma aceitera, zanahoria, ulluco, arveja, haba y quinua. Las agroindustrias más importantes son la harinera y la aceitera. La población ganadera se estima en 350 mil cabezas de ganado vacuno, 120 mil porcinos, 65 mil equinos y 30 mil ovejas y 6 mil cabras. La pesca fluvial y marítima es muy importante en las poblaciones costeras sobre el océano Pacífico así como la cría del camarón. La minería que fue actividad central en la colonia, aun produce 1 millón 700 mil gramos de oro y 350 mil de plata. Por Nariño cruza el oleoducto transandino que transporta el petróleo del Putumayo y Ecuador, hasta Tumaco.

Existen unos 600 establecimientos industriales, la mayoría pequeña y mediana. Se destacan las industrias de cuero, madera y lana. La actividad comercial es importante por el desarrollo del comercio fronterizo con Ecuador y el puerto de Tumaco. A través del puerto marítimo de Tumaco se movilizan productos como hidrocarburos, petróleo proveniente de Putumayo, aceite de palma y productos pesqueros.

En cuanto a sus vías de comunicación, La carretera Panamericana cruza el departamento de sur a norte entre Ipiales y Taminango y comunica al sur con la república del Ecuador. La carretera al mar une a Túquerres con Tumaco. Hacia el oriente existen carreteras que llevan de Pasto al valle del Sibundoy y Mocoa; y de Ipiales a Orito. Carreteras secundarias conectan a la capital con poblaciones como La Unión, La Cruz y mediante una carretera circunvalar al volcán Galeras se comunica con los municipios de Yacuanquer, Consacá, Sandoná y La Florida. El departamento cuenta con el aeropuerto Antonio Nariño, ubicado en el municipio de Chachagüí en la región de Cano, a 35 km de Pasto, el aeropuerto San Luis, en el municipio de Ipiales y el aeropuerto La Florida en Tumaco. Vía marítima el departamento tiene acceso principalmente a través del puerto de Tumaco que consta de un muelle de 310 metros de largo y 25 metros de ancho, incluye un puerto pesquero y un amarradero flotante para Buques-tanques desde 25.000 hasta 100.000 DWT y un Calado para maniobra 100" (30m). Muchas veredas localizadas en la parte baja de los ríos Mira y Patía así como poblaciones costeras

sobre el océano Pacífico realizan su transporte a través de lanchas a motor y pequeñas embarcaciones.<sup>22</sup>

La Cooperativa Coacremat, está presente en siete municipios del Departamento de Nariño: Túquerres, Pasto, Ipiales, Samaniego, La Unión, Barbacoas y Tumaco; siendo su sede principal el Municipio de Túquerres, de los cuales se presenta una breve descripción:

- **Municipio de Túquerres.** El Municipio de Túquerres, es un Municipio del suroccidente de Colombia, en el Departamento de Nariño; de una vasta región agrícola en el nudo de los pastos de la cordillera andina de donde se desprenden las cordilleras occidental y centro-oriental de Los Andes. La cabecera municipal se encuentra enclavada en un plano inclinado sobre la parte alta de la sabana de Túquerres perteneciente al altiplano de Túquerres e Ipiales, atravesado por los ríos Sapuyes y Guaitara; que a su vez, es la altiplanicie más alta del país con un promedio de alturas superior a los 2.900 msnm. Esta ciudad se encuentra a 72 km de San Juan de Pasto, capital departamental y al pie del volcán semiactivo del Azufral cuya altura alcanza los 4.070 msnm.

Es la cabecera municipal con más de 10.000 habitantes más alta de Colombia, a más de 3.100 msnm. Actualmente la población urbana se dedica principalmente al comercio, servicios, educación, entre otras labores del sector terciario y a la pequeña industria; en el campo predomina la agricultura y la ganadería para la obtención de carne y productos lácteos ya que se produce en promedio, alrededor de 70.000 litros de leche diarios lo que ubica a esta labor en un renglón importante de la economía local así como la producción de papa, trigo, cebada, entre otros cereales y hortalizas propios de la altura. Población 55.000 habitantes. Es la cuarta población en importancia en el departamento de Nariño.

La fundación de Túquerres no es clara debido a la existencia de poblaciones indígenas en el territorio lo que podría dar pie a establecer una fecha de fundación anterior a la conquista; sin embargo, oficialmente se atribuye a Don Miguel Muñoz quien el 17 de diciembre de 1541 gestionaría el reconocimiento de la villa ante la Real Audiencia de Quito. Con posterioridad, Túquerres sería ascendida a la categoría de ciudad pasando el cantón de Túquerres a ser la capital de la provincia del mismo nombre. La villa de Ipiales sería la capital del cantón de Ipiales en lo que fuera dividida la provincia de Túquerres; sin embargo, esta gestionaría su independencia ante el gobierno de Popayán para conformar la provincia de Obando.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Colaboradores de Wikipedia. *Nariño (departamento)*, La enciclopedia libre, Disponible en : <[http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Nari%C3%B1o\\_\(departamento\)&oldid=31603731](http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Nari%C3%B1o_(departamento)&oldid=31603731)>. 2009.

<sup>23</sup> GROOT DE MAHECHA, ANA MARIA, Intento de delimitación del territorio de los grupos étnicos Pastos y Quillacingas en el altiplano nariñense, Bogotá, Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/T%C3%BAquerres>, 1991.

Más del 70% de la Población se dedica a la labor agrícola, se cultiva en gran cantidad: papa, trigo, cebada, zanahoria, maíz, alverja, ulluco y gran cantidad de hortalizas. Se cría especialmente ganado vacuno, y caballar; se calcula que el 15% de la producción total del Departamento en este Sector la aporta el Municipio de Túquerres. La cría de cuyes y conejos ha cobrado un importante auge, el cuy o curí es el plato típico Nariñense se destaca el de Pinzón y la Florida por su exquisito sabor. En tiempo de antaño floreció la industria harinera, la de gaseosas, velas y jabón; hoy en día tienen gran importancia la industria lechera, empaques manufactura de calzado, tejidos y procesamiento de papa. Se destacan los tejidos en lana, hilo, talla en madera, y trabajos en cuero, en este sector se incluye por la forma de producción las tejerías y ladrilleras de los Arrayanes, Alban, y Puente Alto.<sup>24</sup>

Las labores de transformación son de pequeña magnitud, se limita a las microempresas industriales que aportan el 2.6% del valor agregado general. Las microempresas se encuentran en las mismas viviendas y poseen poco desarrollo tecnológico bajo capital para inversiones fijas y de trabajo. El soporte en el sector secundario se da más que en la manufacturera, se da por el transporte y almacenamiento, electricidad y agua: El sector terciario se sustenta en los servicios y servicios estatales como la salud, educación, justicia, y comunicaciones. Sin embargo, en el área urbana, el comercio y el transporte son las actividades más importantes porque al igual que la agricultura y la ganadería generan recursos y son fuente de empleo. La tasa de desempleo del municipio según información obtenida del POT municipal es de 27.9. Del total de la población económicamente activa, el 61% son obreros empleados, el 3.7% son patrones o empleadores, el 28% son trabajadores independientes.<sup>25</sup>

- **Municipio de Pasto:** capital del departamento de Nariño, además de ser la cabecera del municipio de Pasto. La ciudad ha sido centro administrativo, cultural y religioso de la región desde la época de la colonia. Es también conocida como *Ciudad sorpresa de Colombia*. El área urbana está dividida en 12 comunas. La zona rural está compuesta por 14 corregimientos: Buesaquillo, Cabrera, Catambuco, El Encano, Genoy, Gualmatan, La Caldera, La Laguna, Mapachico, Mocondino, Morasurco, Obonuco Santa Bárbara y Jamondino nombrado corregimiento en el año 2008. La ciudad, cuya población censada en 2005 era de 382.618 habitantes,<sup>26</sup> es la segunda ciudad más grande de la región pacífica después de Cali. La población estimada para 2009 según datos de proyección del DANE es de 429.923 habitantes.

---

<sup>24</sup> Generalidades de Túquerres, [http://www.tuquerres-narino.gov.co/apc-aa-files/ASI\\_ES\\_TUQUERRES.pdf](http://www.tuquerres-narino.gov.co/apc-aa-files/ASI_ES_TUQUERRES.pdf), 2009

<sup>25</sup> Perfil del Municipio de Túquerres, [http://prevencionviolencia.univalle.edu.co/observatorios/narino/tuquerres/archivos/perfil\\_tuquerres.pdf](http://prevencionviolencia.univalle.edu.co/observatorios/narino/tuquerres/archivos/perfil_tuquerres.pdf), 2009.

<sup>26</sup> Censo año 2005, Disponible en: <http://www.dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/narino/pasto.pdf>, 2009.

En cuanto a su economía, en el área urbana las principales actividades económicas son el comercio y los servicios con algunas pequeñas industrias o microempresas, de las cuales cerca del 50% corresponden a la manufactura artesanal. Las empresas nariñenses de mayor tamaño se localizan en Pasto, y corresponden principalmente a productos alimenticios, bebidas y fabricación de muebles. En la zona rural predominan las actividades agrícolas y de ganadería. En pequeña escala hay actividad minera. En la zona urbana, para desarrollo de la actividad comercial principalmente con el vecino país de Ecuador, existen varios centros comerciales. La Cámara de Comercio de Pasto fue instituida en 1918 y según su anuario estadístico para el 2008 contaba con 14.066 establecimientos comerciales de los cuales el 58.5 % estaban dedicados al comercio y reparación de vehículos.

Pasto está conectado hacia el norte por vía terrestre con Popayán y hacia el sur, a 78 km de distancia con Ipiales en la frontera con la república del Ecuador a través de la carretera Panamericana. La distancia de Pasto a la capital de la república, Bogotá, por la vía panamericana es de 798 km<sup>9</sup> para un tiempo promedio de viaje de 22 horas. Hacia el occidente la ciudad se comunica con el puerto de Tumaco sobre el océano Pacífico por medio de una carretera pavimentada de 284 km, y hacia el oriente con Mocoa en departamento del Putumayo con una carretera de aproximadamente 145 km. Para el transporte intermunicipal nacional terrestre existe un terminal en el que operan las principales empresas y por el cual pasan aproximadamente 2 millones de pasajeros al año.<sup>27</sup>

- **Municipio de Ipiales:** es una ciudad colombiana del departamento de Nariño, cabecera del municipio del mismo nombre, situada cerca de la frontera con Ecuador. Ipiales se ubica geográficamente en el suroccidente de Colombia sobre el altiplano de **Túquerres e Ipiales**, a 80 km de la capital del Departamento de Nariño. Está comunicada con el interior del país principalmente por la vía Panamericana, la cual también conduce hasta la ciudad ecuatoriana de Tulcán, luego de atravesar el Puente Internacional de Rumichaca; conocido así por el nombre que los antiguos pobladores le daban al puente natural adyacente que se formó como producto de la acción del río Guaítara sobre la roca y que significa puente de piedra en lengua quechua.

Los habitantes del Municipio de Ipiales tienen como actividades económicas de mayor importancia la agricultura, la ganadería y el comercio. Los recursos naturales son abundantes y adecuados en todo su territorio. Sin embargo por su condición de Distrito fronterizo en el Casco Urbano el comercio ocupa un lugar de importancia por el intercambio y tránsito de productos y mercancías con otras regiones económicas. En los primeros días del año 2000 la ciudad de Ipiales, por su condición de Distrito fronterizo, el Gobierno Nacional la declara Zona

---

<sup>27</sup> Colaboradores de Wikipedia. *San Juan de Pasto*. Wikipedia, La enciclopedia libre, Disponible en <[http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=San\\_Juan\\_de\\_Pasto&oldid=31509992](http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=San_Juan_de_Pasto&oldid=31509992)>. 2009.

Económica Espacial de Exportación, con el propósito de mejorar el desarrollo económico, institucional y social de esta región. Entre otros objetivos figuran también el de promover el desarrollo de las manufacturas, impulsar el mejoramiento tecnológico y la industria exportadora, todo con el propósito de acrecentar la generación de empleo y mejorar el nivel de bienestar de la población. Como ciudad fronteriza Ipiales registra altos índices de intercambio comercial entre Colombia y el Ecuador convirtiéndola por ello en la segunda frontera más importante para Colombia después de Cúcuta, frontera con Venezuela.

Ipiales es una ciudad perfectamente comunicada en cuanto al transporte terrestre y aéreo se refiere, pues es atravesada por la carretera Panamericana y otras carreteras de segundo y tercer orden además de tener un aeropuerto (Aeropuerto San Luis) el cual será remodelado en el 2.010 para ser un Aeropuerto de orden internacional hoy con vuelos comerciales diarios.<sup>28</sup>

- **Municipio de Samaniego:** Municipio de Nariño, fundado en 1837 por Don Simón Álvarez. Situado a 117 km de la ciudad de San Juan de Pasto. Posee una temperatura promedio de 21 grados, es decir el clima es cálido, entre las principales actividades se encuentra la minería y la agricultura.

Samaniego tiene una población de unas 49.992 personas, según el censo del 2005 del DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) Entre los eventos más importantes están el concurso nacional de bandas de música y el festival nacional de danzas en el mes de agosto, característicos por su gran atractivo cultural, además el carnaval de negros y blancos en el mes de enero.

- **Municipio de La Unión:** Es el centro regional (municipio más importante) del norte del Departamento de Nariño, y por su funcionalidad es el quinto municipio más destacado de todo el Departamento de Nariño después de Pasto, Ipiales, Tumaco y Túquerres. Está compuesta por 9 corregimientos y 45 veredas en su zona rural, en la zona urbana cuenta con 28 barrios. El estimado en el censo interno es de 45 mil habitantes distribuidos, 20 mil en la ciudad y 25 mil en el área rural.

Es el centro de la economía del norte del Departamento, el comercio es su principal fuente de economía, brindándole los bienes y servicios a un área de influencia de más de 200 mil habitantes, el comercio oscila alrededor de los 250 mil millones de pesos al año a 100 millones de dólares americanos, el segundo renglón lo ocupa el cultivo del café, siendo el primer productor nacional de café de tipo especial, con 10 millones de kilos anuales, otros cultivos son los frutales y el plátano principalmente, tiene pequeñas industrias de la confección, calzado y

---

<sup>28</sup> Colaboradores de Wikipedia, Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Ipiales>, 2009.

metalmecánica. Cuenta con 25 rutas diarias de transporte terrestre hacia las ciudades de Pasto y al norte Popayán y Cali.<sup>29</sup>

- **Municipio de Barbacoas:** Limita con los municipios de Roberto Payán - Maguí, Ricaurte, Samaniego, Tumaco y la república del Ecuador. Su cabecera municipal está a 236 kilómetros de San Juan de Pasto. Barbacoas se encuentra localizado en el centro del departamento de Nariño al noroeste de su capital. Hace parte de la región pacífica en zona de pie de monte y litoral.

Barbacoas es un municipio caracterizado por la producción transitoria de arroz y permanente de aguacate, plátano, y de frutales (banano, cítricos y chiro). Es el segundo municipio productor de arroz del departamento. Sin embargo solo el 20% de la producción es comercializada. La extensión de los cultivos permanentes no es tan significativa y se dedica en su gran parte al autoconsumo, con excepción del aguacate que se comercializa en un 90%. Existen asociaciones de comunidades negras que se dedican a la producción de cultivos frutales como: ciruelo, guayaba, papaya, piña, guanábana, borjón, guayabilla, lulo, anón, guaba, maracuyá, guayaba brasilera, zapallo, coco. Entre otro tipo de productos, se tiene: Papa china, cun (arracacha), camote, ñame, achiote, chillangua, tomate, ají, palmito, chillarán, orégano, pan del norte, etc.

La baja comercialización de los productos del municipio es causada por la escasez o el mal estado de las vías de comunicación existentes. Lo cual desmotiva la producción reduciendo una oferta sostenible en el mercado local.

Su acceso desde Pasto se hace por la troncal Pasto – Tumaco hasta Junín (180 kilómetros), desde allí por carretera secundaria pavimentada (10 kilómetros) y por carretera sin pavimentar en malas condiciones (45 kilómetros). Además se cuenta con muelles y saltaderos en la zona urbana que son utilizados para navegar por el río Telembí.<sup>30</sup>

- **Municipio de Tumaco:** situado a 300 km de San Juan de Pasto. Su nombre completo es San Andrés de Tumaco, Se encuentra ubicado en el suroccidente de Colombia a una altitud de 2 msnm. Limita por el norte con el Océano Pacífico, y Francisco Pizarro, por el sur con la República del Ecuador, por el oriente con Roberto Payán y Barbacoas y por el occidente con el Océano Pacífico.

Uno de los principales renglones de la economía de la región es además de la pesca, el cultivo de la palma africana (*Elaeis guineensis*) y la comercialización del

---

<sup>29</sup> Colaboradores de Wikipedia. *La Unión (Nariño)* Wikipedia, La enciclopedia libre, Disponible en <[http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=La\\_Uni%C3%B3n\\_\(Nari%C3%B1o\)&oldid=29094443](http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=La_Uni%C3%B3n_(Nari%C3%B1o)&oldid=29094443)> 2009.

<sup>30</sup> Colaboradores de Wikipedia. Barbacoas (Nariño) Wikipedia, La enciclopedia libre, 2009 Disponible en: <[http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Barbacoas\\_\(Nari%C3%B1o\)&oldid=31513617](http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Barbacoas_(Nari%C3%B1o)&oldid=31513617)>. 2009.

aceite crudo de palma. Existen en Tumaco cerca de 35.000 hectáreas sembradas de palma africana (*Elaeis guineensis*) y 7 plantas extractoras de aceite, las cuales representan una fuente importante de generación de empleo y bienestar para toda la región.

Posee un aeropuerto de mediano tamaño, llamado La Florida, ubicado a 4 km del centro de la ciudad, su código ICAO es SKCO y el código IATA es TCO. Opera en horario diurno y su pista de asfalto de aproximadamente 1.600 m permite la operación de aviones del tipo Boeing 737, McDonnell Douglas DC-9 Serie 15, Fokker F-28 y todo tipo de turbohelices. En la actualidad se encuentra servido por 2 vuelos diarios en la ruta Cali – Tumaco - Cali, operados por las aerolíneas Avianca con equipo Fokker F-50 y Satena con equipo Dornier D-328. El 25 de agosto de 2007 se inauguro el sistema de iluminación de la pista habilitando el aeropuerto para operaciones nocturnas. El transporte marítimo, es considerado el segundo puerto sobre las costas del Pacífico en Colombia después del puerto de Buenaventura.<sup>31</sup>

## 1.6 METODOLOGÍA

**1.6.1 Tipo de investigación.** El estudio que se lleva a cabo está concebido bajo la modalidad de proyecto factible apoyado en una investigación de tipo descriptivo y explicativo.

Consiste en la investigación y elaboración de una propuesta de un plan estratégico viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de la organización; basado en la formulación métodos estratégicos para el mejoramiento de la situación financiera de Coacremat.

La investigación descriptiva nos permitirá conocer de forma sistemática la estructura y el comportamiento de la empresa.

**1.6.2 Métodos de investigación.** Los métodos de investigación empleados en este estudio son:

**1.6.2.1 Método de Observación.** Se utilizara éste método con el propósito de conocer el problema y el objeto de investigación, estudiando su curso sin alteración de las condiciones naturales, en este aspecto la observación será contemplativa, teniendo acceso directo a la organización.

---

<sup>31</sup> Colaboradores de Wikipedia. *Tumaco* Wikipedia, La enciclopedia libre, Disponible en <<http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Tumaco&oldid=31073952>>. 2009.

**1.6.2.2 Método Analítico.** Consiste en la extracción y estudio de las diferentes variables que dan lugar a los problemas financieros que se presentan actualmente en la empresa, con el fin de examinarlas por separado, y así definir las acciones correspondientes para el mejoramiento de la gestión de resultados. Y así lograr diseñar un plan de acción que optimice los recursos de la Cooperativa.

**1.6.2.3 Plan de Acción.** El Plan de Acción es un instrumento de planificación mediante el cual cada dependencia responsable de la ejecución del Plan de Desarrollo, ordena y organiza las acciones, proyectos y recursos que va a desarrollar en la vigencia, para dar cumplimiento a las metas previstas en el Plan, que son los de su competencia.

El Plan de Acción articula los objetivos, metas, estrategias del Plan de Desarrollo con la misión y funciones de sus dependencias y estos con las políticas, proyectos de inversión programados para cada vigencia, de manera que cada dependencia de la cooperativa pueda orientar estratégicamente sus procesos, instrumentos y recursos disponibles hacia el logro de sus objetivos y metas anuales y del período del plan.

Para elaborar un Plan de Acción se deben tener en cuenta algunos principios generales que orientan los principios de planificación y presupuestación como son:

- **Coordinación.-** Bajo la coordinación del área encargada se deben definir las acciones y actividades que requieran colaboración y compromiso de otras dependencias ya sean internas o externas.
- **Continuidad.-** El Plan de Acción debe garantizar la culminación de los programas y proyectos con los cuales se pretende alcanzar los objetivos del Plan de Desarrollo. Así mismo en su elaboración se debe dar prioridad a la asignación de recursos y a los proyectos que están en ejecución.
- **Eficiencia.-** El plan de acción debe permitir el cumplimiento de los objetivos y metas de forma que se optimice el uso de toda clase de recursos.
- **Coherencia.-** Las acciones y proyectos aprobados en el plan deben guardar coherencia con los objetivos y metas definidos en el Plan de Desarrollo.
- **Planificación.-** El plan de acción debe permitir la coordinación entre el presupuesto de la Cooperativa con el Plan de Desarrollo. Se debe evitar la dispersión y atomización de inversión y considerar solo aquellos proyectos que garantizan su sostenibilidad.

- **Monitoreo seguimiento y evaluación del plan:**

Teniendo en cuenta que el Plan Estratégico de Desarrollo es un instrumento que nos permite orientar la gestión, donde se establecen los objetivos de desarrollo de la Cooperativa, es fundamental establecer el estado de avance de su ejecución. La importancia de medir el nivel de avance del Plan radica en la capacidad de

generar información útil, pertinente y consistente que facilita al Gerente y al Consejo de Administración la toma de decisiones para lograr las metas estratégicas fijadas.

La cooperativa se debe organizar de tal forma que se pueda fácilmente recopilar y procesar la información que produzca cada dependencia dentro de la ejecución del Plan de Acción, y este debe ser un compromiso de todos permanentemente.

Para realizar este trabajo realizamos las siguientes consideraciones metodológicas:

**1.-** Los instrumentos con los que cuente o diseñe la Cooperativa para orientar y realizar su gestión debe enfocarse hacia la definición, medición y consecución de las metas esperadas del Plan Estratégico.

**2.-** La evaluación la debemos realizar respecto al Plan aprobado y de acuerdo a nuestra realidad.

**3.-** Es necesario diseñar sistemas de captura y manejo de la información que permita articular los instrumentos de gestión con que cuenta Coacremat en sus distintas etapas, garantizando la oportunidad, coherencia y consistencia de dicha información. Estos sistemas deben caracterizarse por ser sencillos, de fácil manejo, flexibles con diseño gerencial para la toma de decisiones y presentación de informes.

**4.-** Se debe definir un esquema de coordinación ínter zonal e interdisciplinario para el seguimiento y evaluación del Plan, que permita establecer canales de comunicación y responsables de generación, manejo, consolidación y análisis de la información pertinente para la evaluación integral, transversal y global del Plan estratégico, y para la presentación de cuentas y rendición de informes por parte de la Gerencia, el Consejo de Administración a las entidades de control y a sus asociados.

**5.-** Teniendo en cuenta que no solo es importante evaluar el cumplimiento de los compromisos de la Cooperativa plasmados en el Plan, sino también la destinación de esfuerzos y recursos para desarrollar la gestión en los diferentes niveles, es pertinente definir criterios para ponderar cada uno de los objetivos y proyectos de los instrumentos de evaluación.

**6.-** Coacremat debe orientar el proceso de seguimiento y evaluación del plan con principios de objetividad, imparcialidad, credibilidad, transparencia, integralidad, dinamismo y participación.

Para materializar todo este proceso es necesario construir INDICADORES previamente concertados en su visión y enfoque, basándose en los siguientes tres niveles:

- INDICADORES DE ESTADO.- Para medir, cuantificar y valorar la situación actual
- INDICADORES DE RESULTADO.- Para medir los alcances esperados en la ejecución de los programas del Plan Estratégico y los proyectos de los respectivos Planes de Acción.
- INDICADORES DE EJECUCIÓN.- Para medir el nivel de cumplimiento de las metas planteadas.

El sentido de pertenencia por parte de los Asociados, empleados y directivos es fundamental para el logro de resultados óptimos en la aplicación de este proceso.<sup>32</sup>

### **1.6.3 Fuentes y técnicas para la recolección de información:**

- **Fuentes Primarias.** El presente estudio de la Cooperativa Coacremat, tendrá fuentes de recolección directas, ya que obtendremos la información necesaria accediendo directamente en la empresa y recolectando información de primera mano. La información financiera se analizará teniendo en cuenta los Estados financieros de los años 2007, 2008 y 2009.
- **Fuentes Secundarias.** La obtención de la información necesaria para la investigación se hará a través de fuentes secundarias que se basan principalmente en lectura de libros, trabajos de grado e investigaciones llevadas a cabo al interior de la empresa, entre otros que aporten en el buen desarrollo de éste trabajo.

---

<sup>32</sup> RAMIREZ LIBIA M, Plan Estratégico de Desarrollo 2008 – 2012 COACREMAT LTDA., 2008

## 2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

### 2.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

**Breve Reseña Histórica:** Mediante resolución No. 0452 de Mayo 25 de 1.977 la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DEL MAGISTERIO DE TÚQUERRES obtuvo de parte de la Superintendencia Nacional de Cooperativas, el reconocimiento legal mediante personería Jurídica y en Junio del mismo año, mediante escritura No. 357 de la Notaría primera de Túquerres se protocolizó la vida jurídica de la Cooperativa.

Con un capital inicial de \$60.021.<sup>65</sup>, aportados por 36 asociados fundadores, se inician las funciones de su primer gerente el señor Luis Álvaro Legarda, quien la manejó desde 1976 hasta 1983. Posteriormente en encargatura, se desempeñó como gerente la señora Cielo Zeneida Calvache. La sucedió en el cargo el señor Guillermo Bacca Arteaga de 1983 a 1987. Luciano Rosales Ordóñez de 1987 a 1999. Jesús Orlando Patiño Gavilanes de 1999 a 2002 y Manuel Mera desde el año 2003 hasta la fecha.

Para el grupo que asume la dirección y el control de la cooperativa en 1977, es muy claro que el propósito general es el servicio y la calidad en la prestación del mismo. Por esta razón una de la primera decisión de este núcleo básico fue la revisión de las líneas de crédito ofrecidas a los asociados, en cuanto a los montos de crédito, destinaciones, plazos y tasas de interés, con el fin de ofrecer los servicios que realmente respondieran a sus necesidades. Además de prestar algunos servicios que generen bienestar a los asociados, como eran adquisición de artículos personales, útiles de estudio a los estudiantes de la institución a precios bajos; ofrecer auxilios médicos, auxilios por muerte del asociado, cónyuge e hijos; ofrecer apoyo en cursos de capacitación y también se propuso brindar a los asociados los créditos de vivienda, en proporción al capital ahorrado.

El señor Luis Álvaro Legarda como primer Gerente consiguió generar confianza entre los maestros de Túquerres y otros municipios vecinos, quienes fueron la base para que la Cooperativa tenga su asiento hoy en la sociedad y sea reconocida en el Departamento de Nariño como una entidad organizada del sector solidario.

Buscando brindar el mejor servicio, además de la ampliación y cobertura en el año 1977, se inició la apertura de la primera oficina en el Municipio de Samaniego, con los docentes del Colegio Simón Bolívar, este hecho dejó buenos resultados para la Cooperativa y es así como en el año 1991 se abrió la oficina en Pasto y año tras año se han abierto oficinas en varios municipios entre los cuales están: Túquerres, donde funciona la sede administrativa, Pasto, Ipiales, Samaniego, La Unión, Tumaco y Barbacoas.

Coacremat en sus inicios, funcionó con un mínimo de colaboradores ad honorem quienes se encargaban de recoger los aportes a través del descuento y disponer de éstos para otorgar el crédito a los mismos asociados. En el momento la Cooperativa cuenta con una estructura administrativa conformada por 43 funcionarios, profesionales, técnicos y operarios quienes para ofrecer la mejor atención en el servicios en bien de los asociados y público en general, dan lo mejor de sí.

## **2.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ACTUAL**

**2.2.1 Misión.** COACREMAT LTDA es una Cooperativa multiactiva, presente en el Departamento de Nariño que presta servicios de asesoría, crédito con calidad, generando beneficio social para sus asociados y comunidad en general. Para ello contamos con tecnología adecuada y un talento humano competente y comprometido con la organización.

**2.2.2 Visión.** “COACREMAT LTDA se establecerá en el año 2012 como la primera Cooperativa multiactiva a nivel departamental con filosofía centrada en la experiencia del servicio, que le permite crecer financieramente y posicionarse, sustentada en el talento humano competente con ética profesional, para la mejor satisfacción del asociado y comunidad”.

### **2.2.3 Principios cooperativos**

- **Adhesión abierta y voluntaria:** Las Cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y a aceptar las responsabilidades propias de estar asociado, sin discriminaciones sociales, políticas, religiosas, raciales o de sexo.
- **Gestión democrática por parte de los asociados.** Las cooperativas son organizaciones administradas y organizadas con procedimientos democráticos por los asociados, quienes participan activamente en la fijación de políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar y administrar las cooperativas son responsables ante los demás asociados.
- **Participación económica de los asociados.** Los asociados contribuyen equitativamente y controlan en forma democrática el patrimonio de su cooperativa. Así mismo, destinan excedentes para propósitos como el fortalecimiento y desarrollo de la cooperativa mediante la creación de reservas; beneficios para los asociados en proporción a sus transacciones con la cooperativa y otras actividades que aprueben los asociados.

- **Autonomía e independencia.** Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, administradas y controladas por sus asociados. Si celebran acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si obtienen recursos de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren la administración democrática por parte de los asociados y mantengan su autonomía.
- **Educación, capacitación e información.** Las cooperativas proporcionan educación y capacitación a los asociados, representantes elegidos, directivos y empleados, de forma que puedan contribuir de manera eficaz al desarrollo de sus cooperativas. Así mismo, informan a la comunidad, especialmente a los 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.<sup>33</sup>

#### 2.2.4 Objetivos:

- Aumentar la satisfacción del cliente, mediante la prestación de los diferentes servicios, procurando el mejoramiento permanente de las condiciones económicas, sociales y culturales de éstos y sus familias y en la medida de las posibilidades, beneficiar a la comunidad en general.
- Desarrollar e impulsar la solidaridad y la ayuda mutua entre los asociados.
- Cumplir con las metas de los indicadores de gestión de todos los procesos o del sistema de gestión de calidad.
- Promover a través del comité de Educación la creación de la Escuela de Líderes para Asociados, delegados y consejeros con el propósito de visualizar hacia el futuro, los líderes que se encargarán del direccionamiento de la cooperativa.
- Incrementar el número de asociados en un 20% anual.

---

<sup>33</sup> Ibidem

- Optimizar los recursos financieros de la organización.

**2.2.5 Servicios.** La Cooperativa Coacremat ofrece a sus asociados los siguientes servicios:

- Servicio de Crédito
- Auxilio y Beneficios
- Educación Cooperativa
- Actividades deportivas, recreativas y culturales.
- Kit escolar y bono de navidad

**2.2.6 Infraestructura.** La Cooperativa del Magisterio de Túquerres COACREMAT LTDA, cuenta con un edificio propio ubicado en la Cra 14ª No. 22 – 26 del Barrio San Nicolás del Municipio de Túquerres –Nariño, avaluado en \$ 866.900.000.

Cuenta con 6 pisos dotados de varias oficinas donde funcionan: Gerencia General, Asistente Administrativa, Departamento de Crédito y Cartera, Departamento Contable, Departamento de Sistemas, Comité de Educación, Secretaria General y Área de Cobranzas y Tesorería. Dispone de un auditorio y aulas adecuadas para los diferentes cursos informales que se programan para los asociados.

<b>MUNICIPIO</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>TELÉFONO</b>
TÚQUERRES	CRA 14ª No. 22 - 26	7180870

**Figura 1. Edificio Coacremat Túquerres**



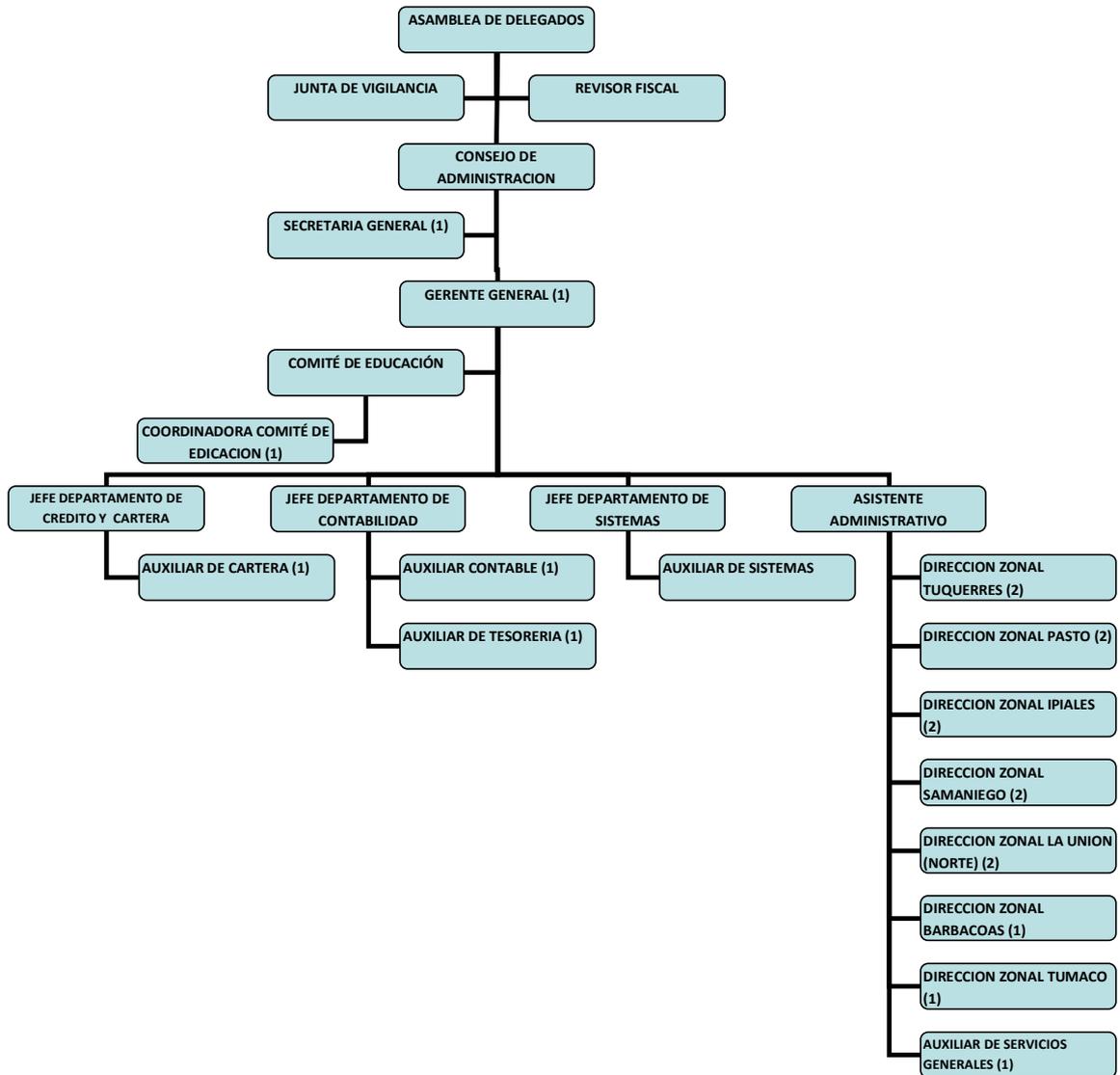
Fuente. Este estudio

**2.2.7 Cubrimiento.** COACREMAT LTDA, se constituye como la primera Cooperativa del Municipio de Túquerres, ratificando de esta manera su cubrimiento total de la zona, pero se debe considerar que a nivel departamental también está presente en 6 Municipios más, lo que es representativo pero hace falta más presencia en otros municipios.

**2.2.8 El cliente de coacremat ltda.** La Cooperativa está dirigida a personas domiciliadas dentro del territorio Colombiano, empleados públicos o privados, trabajadores independientes con ingresos estables, pensionados, hijos, conyugues o compañeros permanente de asociados y personas jurídicas.

## 2.2.9 Estructura Orgánica Coacremat:

Figura 2. Estructura Orgánica Coacremat Ltda.



Fuente. Este estudio

COACREMAT posee una organización administrativa acorde con los lineamientos normativos de las cooperativas de su género y especialmente al cumplimiento de sus estatutos; su estructura organizacional es la siguiente:

**ASAMBLEA GENERAL DE DELEGADOS:** Definida como el órgano máximo de autoridad y administración de la cooperativa, de acuerdo con los estatutos, ésta se reúne una vez por año de manera ordinaria y extraordinaria cuando el consejo de administración o la revisoría fiscal la convoquen. Por el número de asociados la asamblea general se realiza a través de delegados en número de sesenta (60).

**EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN:** Es la parte administrativa permanente subordinada a las directrices y políticas de la asamblea general de delegados. Éste se reúne una vez al mes de manera ordinaria y extraordinaria cuando algún caso especial lo amerite, está conformado estatutariamente por nueve (9) consejeros que representan a las diferentes zonas, su elección se realiza democráticamente por planchas. En asamblea extraordinaria realizada en el mes de noviembre de 2006 se reformaron estatutos aprobando que la integración del consejo sea de siete (7) Delegados.

**LA JUNTA DE VIGILANCIA:** Es el ente que ejerce el control social del funcionamiento de la cooperativa. La conforman tres (3) delegados hábiles, ésta rinde informes a la asamblea general de delegados de manera ordinaria o extraordinaria.

**EL REVISOR FISCAL:** Es el encargado de la fiscalización general, la revisión contable, económica y financiera de la cooperativa y rinde informe a la asamblea general de delegados, ente que estatutariamente lo elige, por un período de dos (2) años.

**EL GERENTE:** Es el representante legal de la Cooperativa, principal ejecutor de las decisiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración. Su nombramiento es por término indefinido y su escogencia se realiza a través de concurso de méritos.

**COMITÉS ESPECIALES:** Coacremat cuenta en su estructura orgánica con el apoyo de comités especiales integrados por asociados elegidos por el Consejo de Administración. Entre ellos se cuenta con el Comité de educación, recreación, deporte y cultura y el comité de crédito, haciéndose imprescindible la conformación del comité de bienestar.

En el organigrama actual de la Cooperativa, conservando la estructura por niveles en la parte superior se ubican la asamblea general de delegados, el consejo de administración y los comités como órganos de dirección y asesoría, en segundo orden se ubica el revisor fiscal y la junta de vigilancia como órganos de control elegidos por la asamblea de delegados y la parte administrativa comienza con la gerencia e inmediatamente, se encuentra la subgerencia, quien coordina funciones de carácter laboral y administrativo de la sede central y de las zonas; el área de control interno quien asesora en los procesos contables y administrativos y la secretaria general; y aparecen en un tercer nivel las secciones o jefaturas de

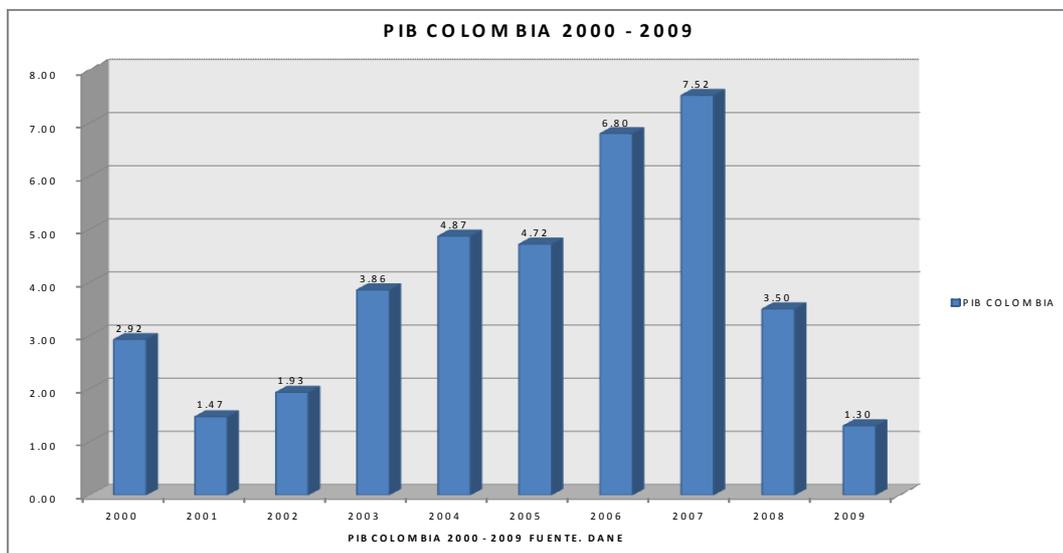
área que son: el área de sistemas bajo su responsabilidad se encuentra la administración de los programas de sistemas para la sede y zonas y los procesos de conectividad como Internet; el área de crédito y cartera donde se desarrollan funciones de análisis de requisitos y documentos de las diferentes líneas de crédito, además del mantenimiento limpio del comportamiento de la cartera en general de la cooperativa; la jefatura de contabilidad quien registra todas las actividades financieras y contables de aportes, créditos, deuda interna y externa, servicios y movimientos financieros de la cooperativa en general, todos estos movimientos contables se registran en la contabilidad de la empresa la cual es auditada periódicamente por el revisor fiscal. En un nivel medio se encuentra el tesorero, quien se encarga de los diferentes movimientos de ingreso y retiro de dinero de la cooperativa. También en el organigrama tiene asiento el personal que labora en las diferentes zonas quienes se encargan de la atención al asociado y recepción de documentación para trámite de créditos. Y en igual forma tienen asiento, personal que labora en cargos operativos y auxiliares, así como servicios generales y vigilancia en la sede central.

## **2.3 DIAGNÓSTICO EXTERNO**

**2.3.1 Análisis Externo Perfil de Oportunidades y Amenazas.** Se refiere al monitoreo y examen de factores externos a la empresa cuyos cambios a través del tiempo consideran o afectan su comportamiento. De esta manera se espera obtener como conclusión a este análisis la identificación de las oportunidades y amenazas que el entorno ofrece a la entidad". La correcta identificación de las oportunidades que ofrece el entorno a la organización, debe permitir el apoyo más eficiente y eficaz del cumplimiento de la misión de la empresa; así mismo, facilitar la gestión de sus objetivos en un periodo determinado. Por otra parte un adecuado reconocimiento de las amenazas que presenta el entorno, debe permitir a la organización, dentro de su ámbito de competencia, evitar o prepararse ante eventos que puedan afectar el desarrollo de los procesos en la empresa. El análisis del entorno permite a la organización anticiparse y tomar medidas de orden administrativo para minimizar los riesgos y aprovechar los eventos favorables que el entorno plantea. Bajo estos parámetros se realiza el análisis de las amenazas y oportunidades de la empresa.

Así, a través de éste diagnóstico se ha tomado como base de estudio los siguientes aspectos externos:

## Gráfica 1. Crecimiento económico



Fuente: DANE.

**Entorno Económico.** Esta variable juega un papel importante en el logro de los objetivos económicos de la empresa, para la realización de programas y proyectos establecidos, en aras de alcanzar la utilización eficiente de los recursos.

**Crecimiento Económico.** En los últimos años hasta el año 2007, el desempeño de la economía colombiana mostró una tendencia creciente y estable. En 2007 la economía colombiana creció 7,5%, por encima del promedio de América Latina, siendo la mayor tasa de crecimiento en Colombia en los últimos 28 años. Esta inversión se logró principalmente al componente de la demanda interna que más jalonó el dinamismo de la economía. Claro está que para los años siguientes todo se vino abajo debido a la gran crisis mundial presente desde el desfalco estadounidense. Los últimos dos años 2008 y 2009, se caracterizaron por tener un comportamiento decreciente en el ámbito económico, esto se ha generado por una variedad de razones entre las cuales se destacan a grandes rasgos dos: a) políticas contractivas en el ámbito monetario y fiscal a inicios del 2008 b) crisis económica internacional. Esto da como resultado una amenaza alta para la las empresas en general, así como para la cooperativa (ver gráfica1).

**Inflación.** En diciembre de 2008 la variación anual del índice de precios al consumidor (IPC) se situó en 7,67%, cifra que superó tanto el rango meta de inflación del mismo año (entre 3,5% y 4,5%) como el registro de diciembre de 2007 (5,69%). De esta forma, se completaron dos años consecutivos en los cuales la inflación superó el rango objetivo fijado por la Junta Directiva del Banco de la República (JDBR).

El anterior comportamiento de los precios se dio en un contexto de diversos choques de oferta y demanda que afectaron la economía colombiana. En primer lugar, se presentaron aumentos significativos en los precios internacionales del petróleo y de otros productos básicos, tendencia que se revirtió especialmente en el último trimestre del año.

Esta situación, además de generar presiones alcistas en los precios internos de los alimentos y combustibles, mantuvo elevadas las expectativas de inflación de los agentes y afectó el crecimiento económico del país. Como lo revelan las cifras del PIB del tercer trimestre de 2008, las elevadas tasas de inflación se presentaron junto con una desaceleración de la demanda interna más pronunciada que la prevista a comienzos de dicho año.

Para Coacremat, si se mantiene la política de reducción de la inflación con **equilibrio macroeconómico**, se constituirá en una oportunidad por cuanto permitirá continuar prestando dinero a bajas tasas de interés sin perjudicar su patrimonio. De otro lado, si disminuye la inflación el poder adquisitivo de los salarios aumenta, dando así origen a una vigorización de la demanda por bienes y servicios.

Para 2008 término en 7,67% y a finales del 2009 a noviembre, la inflación fue del 2,37% garantizada por el Banco de la República. A pesar de esta disminución se considera una amenaza media porque a pesar de esta inflación existe desempleo y disminución de los niveles de ahorro e inversión para la cooperativa.

**Disponibilidad de crédito.** La percepción de la recuperación de la crisis del 2008 ha hecho que las políticas monetarias del país, bajen sus tasas de interés del Banco de la República de un 10% en diciembre de 2008 a un 4% a diciembre de 2009, con lo cual se pretende de nuevo reactivar la economía a mediano plazo y superar así la crisis que ha afectado el mundo entero.

Según la percepción de los establecimientos financieros, a pesar de existir disponibilidad de crédito la demanda por nuevos créditos disminuye para las distintas modalidades de la cartera en el 2009, a excepción de la hipotecaria en los bancos y microcrédito en las cooperativas. El incremento observado en la demanda por créditos hipotecarios puede explicarse por los subsidios de vivienda que ha otorgado el Gobierno, lo que genera un aumento en su demanda. En cambio, el caso de los microcréditos puede explicarse por el débil estado de la economía que afecta de forma significativa a las pequeñas y medianas empresas (pymes), quienes se ven orientadas a buscar un préstamo para continuar con sus operaciones.

En cuanto a la de consumo, ésta sigue disminuyendo. Vale la pena mencionar que, independientemente del tamaño de la empresa, también se percibe una menor demanda por nuevos créditos. Al contrastar el crecimiento nominal de la

cartera con sus expectativas de crecimiento, se observa que durante el primer semestre de 2009 los bancos esperaban que tanto en la cartera de consumo como en la comercial se deteriorara su ritmo de crecimiento significativamente, lo cual ocurrió para la de consumo, en donde se observó una caída en su tasa de crecimiento al pasar de 12,0% en diciembre de 2008 a 3,3% en junio de 2009 Sin embargo, la desaceleración en el crecimiento de la cartera comercial fue moderada alcanzando una tasa de crecimiento de 15,6% en junio del presente año.<sup>34</sup>

Se espera para el año 2010 mayores disponibilidades de crédito. La disponibilidad de crédito se considera una amenaza alta, debido al aumento de la competencia por parte de otras entidades crediticias.

**Tasas de interés.** A los factores mencionados se agrega la posibilidad que actualmente existe de llevar a cabo una política monetaria contracíclica que ayude a compensar parcialmente los efectos del choque externo negativo, la cual ya está en marcha. Durante los últimos meses de 2008 se eliminó el encaje marginal y se redujo el ordinario. Entre diciembre y marzo la tasa de interés del Banco de la República se disminuyó en 300 puntos básicos (pb). El cambio de la postura monetaria se ha transmitido a todas las tasas de interés. La posibilidad de seguir profundizando esta política de estímulo monetario dependerá de la velocidad con que caigan las proyecciones y las expectativas de inflación.

Además, la percepción de la recuperación de la crisis del 2008 ha hecho que las políticas monetarias del país, bajen sus tasas de interés para 2008 y aún más para 2009. A finales de 2008 (promedio última semana del año) las tasas de interés de colocación en cooperativas financieras, para créditos de consumo en promedio se situaron en 25,69 tasa efectiva anual para microcréditos 28,44 tasa efectiva anual y créditos comerciales ordinarios 19,56 tasa efectiva anual Créditos Comerciales (Preferencial o Corporativo) 14,13 tasa efectiva anual. Para finales de 2009 (promedio última semana del año) las tasas de interés de colocación en cooperativas financieras, para créditos de consumo en promedio se situaron en 21,61 tasa efectiva anual para microcréditos 25,60 tasa efectiva anual y créditos comerciales ordinarios 16,52 tasa efectiva anual, Créditos Comerciales (Preferencial o Corporativo) 12,44 tasa efectiva anual.<sup>35</sup>

De acuerdo a lo anterior, las tasas de interés han disminuido considerablemente del año 2008 a 2009. Las bajas tasas de interés de las entidades financieras se consideran una amenaza media con impacto medio, de tal manera que será un factor negativo para la Cooperativa, la cual tendrá que bajar más sus tasas de interés.

---

<sup>34</sup> Reporte de la situación del crédito en Colombia. Banco de la República. Septiembre 2009

<sup>35</sup> Informe tasas de interés. Banco de la República. Colombia 2009, <http://www.banrep.gov.co>, 2009.

**Nivel de ingresos.** En América Latina, los países que tienen la peor distribución del ingreso, calculados con el coeficiente de Gini, son Brasil (0,591) y Colombia (0,576), seguidos por Chile (0,571), Panamá (0,564) y Nicaragua (0,551). Como en ningún otro país, en Colombia el 10 por ciento de la población más rica dispone del 46,5 del ingreso total, lo que es tres veces superior al segundo 10 por ciento más rico relacionado con la clase media, que percibe el 15,9. Ese opulento 10 por ciento concentra un ingreso superior al obtenido por el 80 por ciento de la población con menores ingresos, que es del 37,7. Esta concentración en la distribución de los ingresos se debe a la concentración en la propiedad de los activos (bienes inmuebles y de capital), de los cuales la inmensa mayoría de la población colombiana está desprovista, quedándole como única fuente de ingresos su fuerza laboral. No hay razón, entonces, para pretender que el crecimiento económico es favorable para toda la población, y menos mostrarlo como un triunfo de la política económica del gobierno, más cuando sus cimientos son endebles y se deben en gran parte a factores externos.<sup>36</sup>

En el país se ha comprobado que existe una alta correlación inversa entre el empleo y los ingresos disponibles. En consecuencia a mayores índices de desempleo menores ingresos. Debido a que Nariño y Pasto en especial presentan tasas de desempleo muy altas el aumento de la pobreza, así como el incremento de la brecha entre los ricos y pobres es cada vez más evidente en la economía del país y en el departamento de Nariño.

En el municipio de Túquerres y en los municipios donde la Cooperativa hace presencia, los empleados oficiales cuentan con un nivel de ingresos aceptable quienes en su mayoría superan el salario mínimo y cuentan con las prestaciones de ley. A nivel del comercio los trabajadores devengan un salario menor del mínimo y sin prestaciones. La gran mayoría de los trabajadores se ubica en la modalidad de jornales que casi en su totalidad no supera el mínimo y sin prestaciones de ley. Están también los trabajadores de la economía informal donde su nivel de ingresos es variable dependiendo de la temporada. En consecuencia, los bajos ingresos de la población del departamento permiten vislumbrar una amenaza de una parte por el alto riesgo que tendría la colocación de dinero. Pero también se puede apreciar las oportunidades puesto que apoyando a los pequeños empresarios con crédito a un interés razonable y oportuno se puede generar nuevas fuentes de ingresos y en general reactivar la economía regional.

Es un factor importante para la cooperativa. En la actualidad se considera una amenaza baja, debido a los bajos ingresos de la población en general; ya que no

---

<sup>36</sup> Crecimiento económico generador de pobreza, Colombia, 2007, edición 125, Disponible en: <http://www.desdeabajo.info/index.php/ediciones/148-edicion-125/710-crecimiento-economico-generador-de-pobreza-colombia.html>, 2009.

alcanzaría una proporción del ingreso para destinarse al ahorro y/o para los aportes mensuales a la cooperativa.

**Entorno Tecnológico.** El desarrollo científico técnico, ha originado cambios importantes en la vida de las organizaciones y de la sociedad. Es esta la preocupación de toda la actividad humana. Para la Cooperativa el desarrollo tecnológico se ha convertido en una oportunidad importante por cuanto con una baja inversión puede ofrecer sus servicios financieros en varias partes del departamento y del país teniendo como centro de operaciones la población de Túquerres. Además, es un factor importante porque la empresa tiene acceso a nueva tecnología que le facilita el manejo de información y el desarrollo de los procesos para mejorar la prestación del servicio.

**Telecomunicaciones.** Es uno de los avances más importantes en el ámbito tecnológico que ha contribuido en gran parte al éxito y al desarrollo de la empresa, por tal motivo es importante estar a la vanguardia en lo referente a este factor.

La correcta utilización y aprovechamiento de este factor conllevaría a determinarse como una oportunidad para mejorar sus condiciones en el mercado.

**Sistemas de información.** Las herramientas contables y estadísticas que brindan una información exacta y actual para las empresas son fundamentales y generan confiabilidad y seguridad al momento de la formulación de los planes estratégicos.

En el mercado existen un sin número de software que permiten de una manera estándar automatizar los procesos de cualquier tipo de empresa. La oportunidad para ampliar las ventajas competitivas, consiste en institucionalizar y apropiarse dichos programas.

**Automatización de procesos.** Hoy en día, la mayoría de las empresas sistematizan la información y los procesos como medio para optimizar el uso del tiempo, que ayuda a incrementar la productividad laboral. Por eso se considera a esta variable como una oportunidad baja para la empresa.

**Costo de paquetes tecnológicos.** Los precios de paquetes tecnológicos además de equipos informáticos, son una variable determinante para tomar la decisión de compra de nueva tecnología. Es por ello, que esta variable es una amenaza media de impacto medio por ser una variable que puede afectar los procesos de la cooperativa.

**Entorno político y social.** Es uno de los factores que afectan el desenvolvimiento de la Cooperativa. Coacremat viene dando cumplimiento a lo establecido en la ley 454 de 1998 y decreto 2880 de 2004, que por tener régimen especial de tributación debe invertir el 20% de sus excedentes en educación formal, valores que se extractan de los fondos de Educación y Solidaridad. Además de los fondos

constituidos por ley en la actualidad la Cooperativa cuenta con los fondos de recreación, muerte del asociado y calamidad, aprobados por Asamblea.

**Leyes, códigos laborales.** Las normas estatales cambian constantemente. Con la reforma laboral, el estado colombiano suprimió algunos artículos que favorecían al trabajador Colombiano, pues redujo el porcentaje de liquidación de las horas extras y dominicales, amplió la jornada diurna, entre otras, dichas disposiciones favorecen el desarrollo de la Cooperativa. Esto se convierte en una oportunidad baja de impacto bajo porque reduce los gastos y costos operacionales de la cooperativa, pero de alguna manera puede desmotivar a los empleados de cualquier organización.

**Reglamentación legislativa y comercial.** A partir de la constitución política de 1991 la cual establece que “Colombia es un estado social de derecho, organizado en forma de república unitaria descentralizada” y bajo el cual se desarrolla todo el esquema político administrativo del país, se han establecido normas que regulan un sin número de actos y actuaciones de personas e instituciones. Se considera esta variable como una oportunidad menor para la cooperativa.

**Empleo.** Las cifras de empleo en noviembre de 2008 también mostraron destrucción de puestos de trabajo, situación que se atenuó debido al aumento de los ocupados cuenta propia (empleo no asalariado). No obstante, este último rubro se viene desacelerando desde mediados de 2008. De este modo, la caída en el número de ocupados fue mayor que el descenso en la oferta laboral, situación que generó un aumento en la tasa de desempleo.

Pese a todo lo anterior, los grupos del IPC que pudieron haber sido más afectados por una demanda interna más débil (inflaciones básicas y no transables sin alimentos ni regulados) no dieron señales de ceder. Adicionalmente, la fuerte apreciación del peso presentada hasta octubre tampoco generó desaceleraciones significativas en los precios de los bienes al consumidor importados (transables sin alimentos ni regulados). La crisis financiera internacional, y sus repercusiones sobre el crecimiento económico mundial, también fueron un choque importante recibido por la economía colombiana, el cual se dio con mayor intensidad en el último trimestre de 2008.

Este fenómeno, además de disminuir la demanda externa por nuestros productos, generó un descenso en el precio internacional de los bienes básicos que exporta Colombia y una desaceleración en las remesas de los trabajadores, situación que ha afectado el ingreso disponible de los hogares. En 2009 la profundidad de la recesión mundial y su efecto sobre la inflación y el crecimiento económico en Colombia son determinantes para fijar la política monetaria

El director del Dane, Héctor Maldonado, reveló que la desocupación nacional en noviembre fue de 11,1% cuando un año atrás había sido de 10,8%. Esto indica

que el país tiene actualmente 2,39 millones de desocupados cuando un año atrás para el mismo mes era de dos 2,1 millones en el territorio nacional. Esto quiere decir que en el último año hasta noviembre se perdieron 288 mil puestos de trabajo.

El Dane informó que el país tiene en la actualidad 19,2 millones de ocupados, mientras que el año pasado había sido de 17,3 millones. En las trece principales ciudades el número de desocupados pasó de un millón del año pasado a 1,2 millones en 2009. El informe del Dane registró que las ciudades con mayor desocupación fueron Pereira con 21,2%, Quibdó con 19,5% y Pasto con 17,9%. Las de menor desocupación fueron Bucaramanga (8,7%), San Andrés (9,1%) y Santa Marta (9,2%). El Dane indicó que esta desocupación corresponde al trimestre móvil septiembre-noviembre de 2009.<sup>37</sup>

Pese a los niveles de desempleo, este factor se considera una amenaza menor de impacto bajo debido a que el mercado objetivo en su gran mayoría son los docentes del departamento de Nariño y en el sector de la educación el número de docentes en el municipio de Túquerres y las demás zonas donde está presente la Cooperativa no ha disminuido.

**Programas de Seguridad Social.** En la zona de influencia de la Cooperativa existe un amplio cubrimiento de la seguridad social de acuerdo a lo dispuesto en la Ley 100. Los servicios que tiene el derecho el trabajador son los contemplados en la normatividad vigente.

En cuanto al POS se ofrece una cobertura de servicios tales como: consulta médica general y especializada, servicios de urgencias, atención de parto y maternidad, exámenes de laboratorio, hospitalización y cirugía, etc.; el programa del SISBEN no se ha manejado con criterios claros y por la secretaría de salud correspondiente lo cual ha generado descontento en la población.

El campo de la seguridad social y especialmente la salud ofrecen múltiples oportunidades para la Cooperativa. El establecimiento de centros privados de atención médica, centros de recreación y prevención de enfermedades se constituyen en un potencial de diversificación de negocios para Coacremat.

**Análisis del entorno social, cultural, geográfico y demográfico.** Dichos factores ejercen gran influencia en el desenvolvimiento de la empresa debido a que determinan en cierta medida los nichos de mercado y el mercado potencial al que deben ir dirigidas las estrategias empresariales.

---

<sup>37</sup> Periodismo digital, El Espectador, 2009, Disponible en: <http://www.elespectador.com/economia/articulo179711-se-dispara-el-desempleo-urbano-noviembre-llego-111>, 2009.

**Creencias, usos, costumbres, tradiciones culturales.** La incidencia de los cambios sociales y culturales en el logro de objetivos generales y específicos de la cooperativa, es de gran magnitud, ya que los aspectos comportamentales del entorno afectan directamente al desarrollo normal de las actividades y planes de la población objetivo por ejemplo la cultura de ahorro, inversión y financiamiento. Por lo anterior se considera una amenaza baja para la cooperativa.

**Seguridad.** A nivel nacional se han incrementado los planes de seguridad que ha disminuido los índices de violencia en las principales carreteras del país, sin embargo a nivel departamental, la inseguridad continúa por los actos de violencia, delincuencia común y la formación de grupos al margen de la ley que pueden perjudicar los intereses de la cooperativa, a razón de que los asociados no van a querer solicitar crédito para inversión. Por lo tanto se considera como una amenaza baja.

**Desarrollo social.** El Departamento de Nariño carece de una adecuada infraestructura vial que facilite el acceso entre los diferentes municipios y el resto del país lo que afecta a los asociados para el traslado a otras zonas y a la Cooperativa por el envío de correspondencia. Es por ello que se considera como una amenaza baja de impacto bajo.

**Tasas de Nacimiento.** En el mundo, Colombia y Nariño la tendencia es a disminuir la tasa de natalidad. Existen múltiples razones para explicar este comportamiento como por ejemplo: el alto costo de vida, la vinculación laboral de la mujer, la profesionalización del trabajo femenino, etc. En consecuencia, el tener hijos cada vez es más difícil porque incrementa el trabajo para la mujer e incrementa los gastos familiares. De acuerdo a esta realidad se presenta una oportunidad para la Cooperativa si ofrece servicios especializados como en educación preescolar o servicios de sala cuna en varios municipios del departamento.

El tamaño de la familia es cada vez más pequeño, incluso se ha incrementado la tendencia a vivir solo. Parece existir una relación indirecta, entre el mayor ingreso, el mayor nivel de educación y la disminución de hijos por hogar, esto confirma el nuevo estilo de vida de los colombianos y nariñenses.

El incremento de la población significa una oportunidad potencial para la cooperativa, si ésta diversifica sus servicios. La nueva población demandará servicios especializados en educación, salud, transporte, vivienda, etc.

**Tabla 1. Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)**

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>ENTORNO ECONÓMICO</b>									
Crecimiento económico				X				X	
Inflación					X			X	
Disponibilidad de crédito				X				X	
Tasas de interés					X			X	
Nivel de Ingreso						X			X
<b>ENTORNO TECNOLÓGICO</b>									
Telecomunicaciones		X						X	
Sistemas de información externa		X						X	
Automatización de procesos			X						X
Costo de paquetes tecnológicos					X			X	
<b>ENTORNO POLÍTICO Y SOCIAL</b>									
Leyes, códigos laborales			X						X
Reglamentación legislativa comercial			X						X
Empleo						X			X
Programas de Seguridad Social		X						X	
<b>ENTORNO SOCIAL, CULTURAL GEOGRÁFICO Y DEMOGRÁFICO</b>									
Creencias, usos, costumbres, tradiciones culturales.						X			X
Desarrollo Social						X			X
Seguridad						X		X	
Tasas de Nacimiento		X						X	

Fuente. Este estudio

**2.3.2 Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE).** El desarrollo de la MEFE, permite identificar las principales oportunidades y amenazas que experimenta el entorno de la empresa lo que facilita la determinación de estrategias y la formulación de objetivos para la empresa.

En esta matriz se listan los factores claves externos para el proyecto que pueden incidir favorable o desfavorablemente. Se le da un valor de 1 a las amenazas mayores, un valor de 2 a las amenazas menores, un valor de 3 a las oportunidades menores y por último, un valor de 4 a las oportunidades mayores (ver tabla 1).

La multiplicación del peso relativo asignada cada factor por su respectiva clasificación dará como resultado un valor que indicará en que clasificación se encuentra cada factor. La suma de la columna de los resultados parciales dará

como resultado un valor total que determina en que clasificación se encuentra el componente externo objeto de este análisis.

El resultado más alto posible es 4 y el promedio es 2.5; un valor superior a este promedio representa una situación favorable para el proyecto.

**Tabla 2. Matriz De Evaluación De Factor Externo (MEFE)**

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	CALIF.	TOTAL PONDERADO
Crecimiento económico	0,1	1	0,1
Inflación	0,07	2	0,14
Disponibilidad de crédito	0,07	1	0,07
Tasas de interés	0,05	2	0,1
Nivel de Ingreso	0,08	2	0,16
Telecomunicaciones	0,06	3	0,18
Sistemas de información externa	0,07	3	0,21
Automatización de procesos	0,06	3	0,18
Costo de paquetes tecnológicos	0,07	2	0,14
Leyes, códigos laborales	0,06	3	0,18
Reglamentación legislativa comercial	0,05	3	0,15
Programas de Seguridad Social	0,03	3	0,09
Empleo	0,07	2	0,14
Creencias, usos, costumbres, tradiciones culturales.	0,05	2	0,1
Desarrollo Social	0,04	2	0,08
Seguridad	0,04	2	0,08
Tasa de Nacimiento	0,03	3	0,09
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,10</b>

Fuente. Este estudio

Después de analizada la MEFE (ver tabla 2), se encuentra que el resultado de calificación por ponderación es de 2,10 lo que indica que no sobrepasa, el promedio establecido el cual es de 2.5, esto indica que existen unas mayores amenazas que oportunidades; es necesario explotar factores como lo son las telecomunicaciones, sistemas de información, automatización de procesos, programas de seguridad social, brindando oportunidades a la empresa para mantenerse y crecer, y permitiendo establecer propuestas con el fin de conducir a la Cooperativa a obtener un fuerte posicionamiento externo.

## 2.4 DIAGNÓSTICO INTERNO

**2.4.1 Perfil De Capacidad Interna (PCI)** En la realización de un diagnóstico interno, es fundamental analizar los principales focos que enmarca lo misional de la Cooperativa, además se debe tener en cuenta todas y cada una de las variables que intervienen en cada una de ellas y que impacto generan.

De esta manera, a través del perfil de capacidad interna, se puede realizar un esquema inicial del comportamiento de las variables a las cuales se deben prestar mayor atención en el diagnóstico y la planeación estratégica de la empresa.

Los factores internos principales que se tienen en cuenta en ese estudio son:

**Capacidad Directiva.** Siendo éste un factor administrativo importante en cualquier tipo de empresa, es necesario tener en cuenta que depende de las decisiones tomadas por el consejo de administración, o del enfoque que se le dé a la organización, se puede lograr el éxito o de lo contrario se llevaría a una empresa a obtener resultados negativos. La Cooperativa cuenta en la actualidad con un excelente equipo directivo (Gerente General, consejo de administración, asamblea de delegados) para propender lograr los objetivos propuestos y mejorar los conflictos que se tienen al interior de organización.

La estructura organizacional como variable juega un papel importante para dar cumplimiento a todo lo dispuesto en los planes de trabajo, pues depende de una adecuada estructura organizacional la existencia de una mayor efectividad en los procesos, lo que ha contribuido en gran parte al crecimiento de esta organización.

Es importante establecer procesos y procedimientos precisos, posibles y claros con el objeto de minimizar tiempo y esfuerzo para prestar un mejor servicio. La Cooperativa no tiene un manual de procesos y procedimientos que permita medir tiempos y movimientos de las acciones administrativas y financieras, que se desarrollan en la entidad diariamente. Por esta razón los funcionarios laboran sobre funciones y tareas, desconociendo el principio y fin de un proceso, por ello se considera una debilidad mayor.

**Capacidad Competitiva.** Toda empresa debe generar ventajas competitivas para poder permanecer y crecer en el mercado, de esta manera es importante para la Cooperativa Coacremat analizar de que manera está siendo partícipe en el sector al cual pertenece con el propósito de lograr fortalecer las debilidades y poder mantenerse en el sector.

Dentro del sector al cual pertenece la Cooperativa (servicios de crédito) es reconocida en la región por el desarrollo de sus funciones de manera sobresaliente ante sus competidores cercanos. Coacremat hace presencia en 7

municipios el Departamento de Nariño; por ello la ubicación de la cooperativa es una fortaleza.

La competitividad es hacer las cosas mejor que los demás, se trata de mantener, sostener e incrementar el mercado natural que son los asociados. Se trabaja para evitar el retiro de los asociados por situación económica o inconformidad con la Cooperativa, por el contrario la meta es aumentar la base social. Además se ha logrado prestar un servicio ágil y oportuno, por lo que en la actualidad se considera una fortaleza de la Cooperativa.

Coacremat en armonía con el objeto social estatutario y en beneficio del asociado presta servicios de crédito, éste es de alto contenido social, con tasas por debajo de las que maneja el mercado financiero y con las garantías suficientes que permitan proteger los intereses de la cooperativa y de sus asociados.

La clasificación de los créditos ofrecido es:

- CRÉDITO DE CONSUMO
- CRÉDITO COMERCIAL
- CRÉDITO HIPOTECARIO DE VIVIENDA
- MICROCRÉDITO

De acuerdo a la calidad del servicio prestado por el personal, es eficiente en cuanto a solución de inconvenientes referentes a los requisitos y documentos necesarios para acceder a un crédito, por ello el servicio al cliente es bueno, siempre a favor de fidelizar al cliente, por lo que se considera una fortaleza media para la Cooperativa.

**Capacidad de Talento Humano.** Por ser uno de los capitales más preciados en las empresas, es importante que se le dé una adecuada atención a este factor interno por tal motivo el impacto que puede generar es muy importante en el estudio y diagnóstico empresarial.

Todos los integrantes de una organización juegan un papel importante en la solidez de una empresa, deben generar eficiencia y efectividad, para ello es necesario un sistema de comunicación adecuado que permita optimizar la relación entre los funcionarios, asociados y directivos de la Cooperativa. Los sistemas de comunicación internos se consideran como una debilidad; además existen conflictos entre el personal, lo cual se debe tener en cuenta y tratar de mejorar incrementando así el sentido de pertenencia entre los asociados y funcionarios.

La motivación parte importante en cualquier organización, es una debilidad baja para la Cooperativa; a pesar de que el personal tiene actitud hacia el trabajo y refleja su potencial y deseo de superación, se concluye que se encuentra desmotivado principalmente por falta de reconocimiento al trabajo bien hecho, no

existe un programa de bienestar social que permita una cobertura a favor del funcionario, comité que por norma legal de salud ocupacional es de carácter obligatorio en toda empresa.; es necesario que el empleado tenga sentido de pertenencia con la organización.

En la Cooperativa se cuenta con personal capacitado en todos los niveles para el adecuado funcionamiento de esta. En la planta de personal se encuentran vinculados un buen número de profesionales de las áreas administrativas, económicas, financieras y sistemas, que han ingresado por concurso abierto. El ingreso por concurso le ha brindado a la Cooperativa un respaldo profesional bastante importante y el talento humano altamente calificado le permite cumplir sus objetivos con economía, celeridad, eficiencia y eficacia, mejorando y garantizando la calidad en el servicio y atención a los asociados. Por lo anterior se considera una fortaleza mayor.

En la Cooperativa no existen programas tendientes a la capacitación de los empleados, aunque en ocasiones se realizan algunas capacitaciones pero sin planeación y sin considerar las necesidades del personal. Por eso se considera a esta variable como una debilidad menor.

**Capacidad Financiera.** Es uno de los pilares más importantes en el sostenimiento de la empresa, por tal motivo, la gestión se debe hacer constante y efectiva para obtener los recursos financieros, los cuales se canalizan a través de los diferentes proyectos programados y ejecutados de la mejor manera con el propósito de poder seguir financiándose con recursos propios.

Desde su fundación la Cooperativa ha hecho grandes esfuerzos con el fin de captar más asociados e implementar estrategias para crecer en diferentes municipios del departamento de Nariño. Lo anterior le ha permitido consolidarse en el mercado regional y por ende, ha sido un crecimiento sostenido; entonces esta variable se constituye en una fortaleza.

La Cooperativa posee un alto índice de liquidez para su operación, es un aspecto positivo para la empresa. El manejo de capital ha sido eficiente, representa una fortaleza para esta organización.

Con relación al manejo de cobro, las políticas de manejo en el cobro de cartera no han dado resultados favorables, existen algunas falencias, de acuerdo al análisis del 2007 al 2009 existe un aumento significativo de los días de rotación de cartera. Los días de rotación promedio fueron de 64, 72 y 69 días para 2007, 2008 y 2009 respectivamente; por lo que se considera una debilidad mayor.

De acuerdo al nivel de endeudamiento, en Coacremat es posible aumentar el endeudamiento para generar nuevas oportunidades de inversión, de manera

positiva para la empresa, debido a que su índice de endeudamiento corresponde a un 11%. 12% y 11% para los años 2007, 2008 y 2009 respectivamente.

**Capacidad Tecnológica.** La actualización tecnológica permite generar ventajas competitivas, por eso es importante que las empresas cuenten con tecnología de punta, para prestar un mejor servicio. Como medio tecnológico, permite mayores servicios, también genera confiabilidad y agilidad en los procesos y procedimientos que se ejecutan.

En lo referente a la innovación de equipos, se ha buscado eficiencia, como es lo concerniente a la compra del software denominado Aquerón, que se está implementando actualmente, este paquete perfeccionará los programas de contabilidad, cartera e inventarios, al igual que la creación de tarjetas de crédito.

La Cooperativa posee un software cuya capacidad es adecuada a las actividades normales de funcionamiento, pero es necesario mejorar los sistemas de comunicación e información.

Se debe propender por la creación del área de promoción y mercadeo con buen desarrollo tecnológico. Actualizar procesos con red satelital ínter zonal. Automatizar procesos de servicios en general, archivo y correspondencia. Capacitar a funcionarios, delegados y consejeros en el uso de los sistemas de conectividad.

**Investigación y Desarrollo.** La Cooperativa no cuenta con una política de investigación y desarrollo de los productos financieros; la razón parece ser la escasa organización que la Cooperativa desde el punto de vista institucional tiene. En un mundo tan competido, las organizaciones que no innoven sus productos o alarguen el ciclo de vida del mismo, están en serias limitaciones en el mercado. Por lo tanto, Coacremat presenta una debilidad en este aspecto respecto del sector financiero solidario.

**Tabla 3. Perfil De Capacidad Interna (PCI)**

FACTORES INTERNOS	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>									
Desempeño Administrativo		X					X		
Estructura Organizacional		X						X	
Procesos y procedimientos				X				X	
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>									
Ubicación de las instalaciones		X						X	
Servicio ágil y oportuno		X						X	
Calidad del servicio		X						X	
<b>CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO</b>									
Comunicación				X			X		
Conflictos entre el personal de la empresa					X			X	
Motivación al Personal						X			X
Personal capacitado	X						X		
Programas de Capacitación						X		X	
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>									
Crecimiento empresarial	X						X		
Liquidez	X						X		
Cobro cartera				X			X		
Nivel de endeudamiento	X						X		
<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>									
Innovación de equipos		X						X	
Sistema de Información y Comunicación					X			X	
Investigación y Desarrollo		X						X	

Fuente. Este estudio

**2.4.2 Matriz De Evaluación del Factor Interno (MEFI).** Después de identificar los aspectos más importantes de la Cooperativa Coacremat, a través del perfil de capacidad interna, se procede a calificar cada una de las posibles debilidades y fortalezas de la empresa, actividad que se lleva a cabo a través de una MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (MEFI).

En esta matriz se listan los factores claves internos para el proyecto que pueden incidir favorable o desfavorablemente. Se le da un valor de 1 a las debilidades mayores, un valor de 2 a las debilidades menores, un valor de 3 a las fortalezas menores y por último, un valor de 4 a las fortalezas mayores (ver tabla 3).

La multiplicación del peso relativo asignada cada factor por su respectiva clasificación dará como resultado un valor que indicará en que clasificación se

encuentra cada factor. La suma de la columna de los resultados parciales dará como resultado un valor total que determina en que clasificación se encuentra el componente interno objeto de análisis, para la Empresa.

El resultado más alto posible es 4 y el promedio es 2.5; un valor superior a este promedio representa una situación favorable para el proyecto.

**Tabla 4. Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI)**

<b>FACTORES CRITICOS DE ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL PONDERADO</b>
Desempeño Administrativo	0,07	3	0,2
Estructura Organizacional	0,06	3	0,2
Procesos y procedimientos	0,04	1	0,0
Ubicación de las instalaciones	0,05	3	0,2
Servicio ágil y oportuno	0,07	3	0,2
Calidad del servicio	0,08	3	0,2
Comunicación	0,06	1	0,1
Conflictos entre el personal	0,04	2	0,1
Motivación al Personal	0,04	2	0,1
Personal capacitado	0,06	3	0,2
Programas de Capacitación	0,05	2	0,1
Crecimiento empresarial	0,07	4	0,3
Liquidez	0,06	4	0,2
Cobro cartera	0,06	1	0,1
Nivel de endeudamiento	0,07	4	0,3
Innovación de equipos	0,04	3	0,1
Sistema de Información y Comunicación	0,04	2	0,1
Investigación y Desarrollo	0,04	2	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,67</b>

Fuente. Este estudio

Después de analizada la MEFI (ver tabla 4), encontramos que el resultado de calificación por ponderación es de 2,67 lo que indica que sobrepasa el promedio establecido el cual es de 2.5, esto indica que existen unas fortalezas mayores que debilidades, pero su resultado no es del todo favorable, y es necesario explotar sus fortalezas para crecer como: desempeño administrativo, crecimiento empresarial, nivel de endeudamiento, la liquidez, calidad de los servicios, personal capacitado.

Es necesario convertir las debilidades actuales en fortalezas futuras, más que un ideal organizacional es un requisito indispensable para alcanzar un mayor posicionamiento en el mercado, trabajar sobre los problemas al interior de la empresa como conflictos, comunicación, motivación al personal, programas de capacitación, investigación y desarrollo entre otros para garantizar la perpetuidad de la empresa.

## 2.5 ANÁLISIS DOFA.

Ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las amenazas y oportunidades y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas. Es una herramienta de comparación y formulación de estrategias a través de cuatro grandes posibilidades:

**Estrategias FO**, se basa en el uso de las fortalezas internas de una firma, con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.

**Estrategias DO**, tiene como objetivo la mejora de las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas.

**Estrategias FA**, se dirige a aprovechar la fortaleza interna para disminuir o eliminar la amenaza externa.

**Estrategias DA**, busca una actuación que contrarreste la debilidad interna y eluda las amenazas externas.

Para construir la matriz DOFA, se tomó en cuenta la información de la matriz de evaluación de factores internos del área financiera y la matriz de evaluación de factores externos del área financiera, y se siguió los siguientes pasos:

1. Hacer una lista de las fortalezas internas.
2. Hacer una lista de las debilidades internas.
3. Hacer una lista de las oportunidades externas.
4. Hacer una lista de amenazas externas.
5. Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes.
6. Comparar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.

8. Comparar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

De acuerdo al análisis interno y externo de la Cooperativa Coacremat en la Matriz DOFA (Gráfica 2), se presentan las posibles estrategias a realizarse.

**Figura 3. Matriz DOFA**

MATRIZ DOFA	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
	<p>Crecimiento económico Inflación Disponibilidad de crédito Nivel de Ingreso Costo de paquetes tecnológicos Empleo Creencias, usos, costumbres, tradiciones culturales. Tasa de defunción Seguridad Desarrollo social Tasas de interés</p>	<p>Telecomunicaciones Sistemas de información externa Automatización de procesos Leyes, códigos laborales Reglamentación legislativa comercial Programas de seguridad social Tasas de nacimiento</p>
FORTALEZAS	Estrategias FA	Estrategias FO
<p>Desempeño Administrativo Estructura Organizacional Ubicación de las instalaciones Servicio ágil y oportuno Calidad del servicio Personal capacitado Crecimiento empresarial Liquidez Nivel de endeudamiento Innovación de equipos</p>	<p>- Concluir la implementación del software adquirido -Realizar campañas publicitarias de promoción y mercadeo. - Diseñar campañas de promoción del portafolio de servicios de la Cooperativa.</p>	<p>- Implementar estrategias publicitarias para aumentar la competitividad e ingresos de la empresa - Fortalecer la imagen corporativa de la Cooperativa - Agregar servicios nuevos y relacionados que mejoren el nivel del servicio.</p>
DEBILIDADES	Estrategias DA	Estrategias DO
<p>Procesos y procedimientos Programas de Capacitación Comunicación Conflictos entre el personal de la empresa Motivación al Personal Cobro cartera Sistema de Información y Comunicación Investigación y Desarrollo</p>	<p>- Creación de planes financieros para estar atentos de los cambios en el medio ambiente externo - Diseñar políticas claras de recuperación de cartera - Manejar un sistema de comunicación que permita optimizar la relación entre los funcionarios, asociados y directivos de la Cooperativa. - Implementar una página web que permita suministrar información y demás a us asociados y público en general - Incrementar el numero de asociados de las zonas donde la Cooperativa esta operando - Crear programa de bienestar social para funcionarios para motivarlos y afianzar su sentido de pertenencia a la Cooperativa.</p>	<p>- Crear alianzas con nuevas empresas que puedan brindar servicios a bajo costo a los funcionarios y asociados. - Crear un manual de procesos y procedimientos para lograr mayor eficiencia en las actividades de la cooperativa. - Aprovechando la capacidad de inversión que tiene la empresa y el alto nivel profesional de los funcionarios, así como el deseo de progreso y su disponibilidad de trabajo, se debe mejorar el clima laboral, mediante el autocontrol interno.</p>

## 2.6 SECTOR COMPETITIVO

Mantener la competitividad requiere de la flexibilidad de agregar servicios complementarios de forma rápida y adecuada, pensando siempre en ofrecer al cliente mayor valor agregado en el servicio. De manera que sea posible mejorar los niveles de competitividad actual en el mercado.

Los años 90 se constituyeron en el periodo de la consolidación del Cooperativismo Financiero. La conformación de las entidades ha sido vertiginosa; su participación en la actividad de ahorro y crédito ha crecido por encima de los promedios y el número de oficinas se ha multiplicado en todo el territorio nacional.

En la actualidad (año 2009), en el departamento de Nariño existen 212 cooperativas de ahorro y crédito, y cooperativas financieras, las cuales hacen presencia en diferentes municipios del departamento. Entre las cuales se encuentran: Cooperativa Cofinal, Asociación cooperativa Uniahorro Ltda., Fondo de ahorro de zootecnistas de Nariño, Asociación de ahorro y crédito la esperanza, Cooperativa de aportes y crédito de trabajadores de comunicaciones de Nariño y Putumayo Ltda., Cooperativa de aportes y crédito pensionados comunicaciones Ltda., Fondo de empleados de ahorro y crédito cárcel distrito judicial pasto Ltda., Empresa & desarrollo e&d corporación para el fomento y desarrollo empresarial, Cooperativa de ahorro y crédito y servicios profesionales especializados limitada, Cooperativa de ahorro y crédito nacional limitada, Cooperativa de aportes y crédito libertad Ltda., Cooperativa de aporte y crédito gran futuro, Coasmedas, Coomeva Cooperativa y Juriscoop, entre otros.

Existen también Instituciones bancarias, las cuales, de algún modo son competencia para la Cooperativa, entre las cuales se encuentran: Banco Central Inmobiliario, Banco de Bogotá (oficina barrio las lunas, plaza de Nariño, Terminal de Transportes) Bancolombia (la unión, éxito, Sandona, Sebastián de Belalcazar, panamericana s.a. las Américas, Alkosto Pasto s.a., Túquerres), Colmena, Hsbc Colombia, Centro de pagos Pasto, Banco comercial AV Villas (Oficina Túquerres, Oficina Pasto, Oficina champagnat, Oficina parque Nariño Pasto) Banco de Occidente, Banco Santander, BBVA, Banco Popular, Davivienda, Colpatría, Colmena, Fundación Mundo Mujer (Samaniego, san Pablo, Pasto las Américas, Pasto Centro, Pasto las lunas), Servipagos de Nariño, Casa del crédito, Finanzacrédito inmobiliario de Nariño S.A, entre otros.

**Competidores de Coacremat.** Los principales competidores son las entidades cooperativas del orden nacional y todas las entidades crediticias, que en su mayoría tienen un mayor portafolio de servicios y una muy buena liquidez para atender los requerimientos del público en general y de sus asociados. Se destaca también su notable crecimiento en el número de asociados de Coomeva Cooperativa y Cooperativa Cofinal, las cuales hacen presencia en el Departamento de Nariño. La ventaja competitiva de Coacremat es la baja

tramitología del crédito y la tasa de interés. Para el año 2010 se espera muy pocos nuevos competidores, pero sí, que los que actualmente están en el mercado ofrezcan nuevos servicios y mayores beneficios como bajas tasas de interés, créditos más flexibles, lo que hace que sea una amenaza para Coacremat.

**Productos y/o Servicios Sustitutos.** Bienes que cumplen la misma función del servicio en estudio, por tanto en el contexto del análisis estructural del sector se identificaron sustitutos, los cuales constituyen una amenaza para el sector. En el mercado financiero hay una gran variedad de productos y servicios, ea cual se ha ampliado mucho más, dada la alta competencia que se presenta en el sector; entre ellas están: el dinero plástico, los CDT, los CDAT, las tarjetas crédito y débito, los créditos para remodelación de vivienda, venta de electrodomésticos, compra de obligaciones financieras a otras entidades crediticias, ahorro a la vista, remesas, sobregiros. Es decir, existe toda una canasta financiera que Coacremat debe analizar.

**Barreras de Entrada y Salida del Sector.** Como barreras de entrada de las nuevas empresas que quieren instalarse en la región podemos considerar el monto del capital necesario tanto para trabajo como para inversión en infraestructura. Además, inversión en la capacitación de personal, invertir para contrarrestar la saturación aparente del mercado financiero, de ahí que quien pretenda prestar ese servicio debe ser altamente competitivo. Para poderse ubicar y financiar en el mercado las condiciones socioeconómicas del medio como también la escasa capacidad de ahorro y endeudamiento. Se destacan también los crecientes niveles de inseguridad. La principal barrera es la legislación nacional para las cooperativas financieras y de ahorro. Se requiere superar unos determinados límites de capital para obtener la aprobación del funcionamiento de una empresa solidaria de las características de Coacremat.

**Poder de Negociación de los Proveedores y Clientes.** Los proveedores constituyen una fuerza fundamental en el análisis estructural del comportamiento del sector. En efecto ellos definen en parte el posicionamiento de una empresa en un mercado de acuerdo a su poder de negociación. Los principales proveedores de Coacremat son Entidades como el Banco AV Villas, Bancolombia, banco Agrario de los municipios de Túquerres, la Unión, Samaniego, Barbacoas; los cuales manejan convenios de recaudo. Bancoldex y Banco de Bogotá pueden suministrar préstamos a bajas tasas de interés. También empresas como TIENDAS ORO, donde se contrata la dotación de los empleados. REAL DANESA, se contrata eventos y alimentación, VISIÓN CREATIVA, contratación de publicidad escrita, PRISMA IMPRESORES, contratación de publicidad escrita, todas estas para el buen para el funcionamiento de la Empresa. Coacremat posee poder de negociación con estas entidades porque las contrataciones que realiza son numerosas, además de la excelente credibilidad de la Cooperativa y pago oportuno.

La competencia en un sector está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los clientes, usuarios o compradores con las empresas que producen el bien o el servicio. Aún la Cooperativa tiene poder de negociación dado a que es la empresa con larga trayectoria y prestigio en el Departamento de Nariño. En cuanto a asociados o ahorradores, ellos acrecientan sus aportes teniendo en cuenta como contraprestación la agilidad y calidad de la prestación del servicio: si los consideramos como clientes, considerarían las empresas que mayores ventajas les otorgue. El socio de Coacremat tiene una alta capacidad de influencia en las decisiones que se tomen, por cuanto una decisión colectiva de desafiliación se tornaría en un grave asunto para la Cooperativa. El cliente es el que determina que tasas de interés se deben cobrar y que plazos se deben otorgar, e influye el mercado determinando en alguna medida el costo del dinero, el plazo y las garantías que se necesitan para los créditos.

## **2.7 MATRICES DE PERFIL COMPETITIVO (MPC).**

La matriz de perfil competitivo (MPC) es una herramienta que permite evaluar una empresa con relación a sus competidores más cercanos, mostrando las debilidades y fortalezas más significativas de cada una de ellas a través de la clasificación de las variables claves de éxito a medir en el sector al cual pertenecen.

Se han establecido nueve factores considerados como críticos para el éxito competitivo y se han determinado dos cooperativas que son competencia para Coacremat, las cuales prestan los mismos servicios. COOMEVA COOPERATIVA, ubicada en el centro de la ciudad de Pasto, siendo su sede principal en la ciudad de Cali y la Cooperativa COFINAL, ubicada el centro de la ciudad de Pasto, siendo su sede principal en el mismo lugar.

**Publicidad de la competencia.** Los competidores más importantes, no han implementado una publicidad agresiva encaminada a atraer, mantener y retener a sus clientes, debido a las características propias del sector donde opera la Cooperativa. Por eso se constituye en una fortaleza menor.

**Imagen Corporativa de la competencia.** Los clientes experimentan una alta aceptación de acuerdo a la experiencia de otras empresas como COOMEVA. En este sentido, se considera como debilidad menor.

**Nivel tecnológico de la competencia,** Las empresas que se constituyen como competencia poseen un nivel tecnológico y equipos adecuados para su actividad, lo cual les permite ofrecer sus servicios con confianza en el mercado. Por lo que se constituye en debilidad relativa para la Empresa.

**Portafolio de servicios de los competidores.** La competencia posee un buen portafolio de servicios integrales, al igual que Coacremat. Sus asociados tienen beneficios sociales a nivel deportivo, cultural, educación y además se propende por implementar servicios nuevos como auxilios de medicamentos, capacitaciones a los asociados dependiendo de sus actividades, auxilio de turismo. Se convierte esta variable en una fortaleza para la Cooperativa Coacremat.

**Precio Competitivo.** Los asociados actuales y potenciales buscan créditos bajos y también que los aportes sean mínimos. Por lo general los precios en cuanto a afiliación, cuotas y créditos son similares en las diferentes Cooperativas, pero Coacremat está en primer lugar porque sus políticas de crédito son las mejores, por ello se convierte en fortaleza en el medio competitivo.

**Servicio al Cliente.** Para el sector en el que Coacremat desarrolla sus actividades, es fundamental asegurar la calidad en el servicio al cliente por cuanto se trata del sector de servicios y depende de ello la satisfacción del mismo. Tomado desde ese punto de vista, la calidad en el servicio al cliente es un factor diferenciador de la competencia. Por lo anterior se considera una fortaleza para la Cooperativa.

**Ubicación Geográfica.** La ubicación geográfica y aún más la ubicación de las empresas del sector en el Departamento de Nariño, es un factor determinante a la hora de dominar el mercado, a pesar que Coacremat tiene sedes en siete municipios del departamento, su sede principal no está en la capital de este, por ello se convierte en una debilidad frente a sus competidores.

**Participación en el Mercado.** La empresa no tiene actualmente la mayor participación, la competencia es significativa en el departamento de Nariño, es necesario adoptar estrategias debido a la presencia de la gran competencia de cobertura nacional en la ciudad de Pasto. Por ello es una debilidad para el estudio a realizar. De acuerdo a las empresas analizadas, la mayor participación la tiene Coomeva, seguida de Cofinal y Coacremat.

**Infraestructura Física.** Para los clientes, asociados y funcionarios es importante que las instalaciones sean adecuadas, ordenadas y confortables para el desarrollo de sus actividades. De acuerdo a las Cooperativas analizadas, éstas gozan de una adecuada infraestructura; en primer lugar Cofinal, cuenta con un nuevo edificio en el centro de la ciudad de Pasto; en segundo lugar Coacremat cuenta con instalaciones adecuadas en la sede de Túquerres y en la ciudad de Pasto se terminará de construir en el mes de marzo de 2010 un edificio en el centro de esta ciudad, el cual será adecuado a las necesidades que requiere el medio. En último lugar esta Coomeva, la cual goza de una excelente infraestructura física pero en la sede principal que es en la ciudad de Cali, en la ciudad de Pasto sus instalaciones son buenas, pero la edificación es improvisada para este servicio.

**Tabla 5. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)**

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PESO	COOPERATIVA COACREMAT		COOMEVA COOPERATIVA		COFINAL	
		CALIFICACION	PESO PONDERADO	CALIFICACION	PESO PONDERADO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Publicidad de la competencia	0,09	3	0,27	2	0,18	2	0,18
Imagen Corporativa de la competencia	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2
Nivel Tecnológico de la competencia	0,08	2	0,16	3	0,24	2	0,16
Portafolio de servicios de los competidores	0,12	3	0,36	3	0,36	2	0,24
Precio competitivo	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Servicio al cliente	0,14	3	0,42	3	0,42	3	0,42
Ubicación Geográfica	0,09	2	0,18	3	0,27	3	0,27
Participación en el mercado	0,14	2	0,28	4	0,56	3	0,42
Infraestructura Física	0,09	3	0,27	2	0,18	3	0,27
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,74</b>		<b>2,96</b>		<b>2,61</b>

Fuente. Este estudio

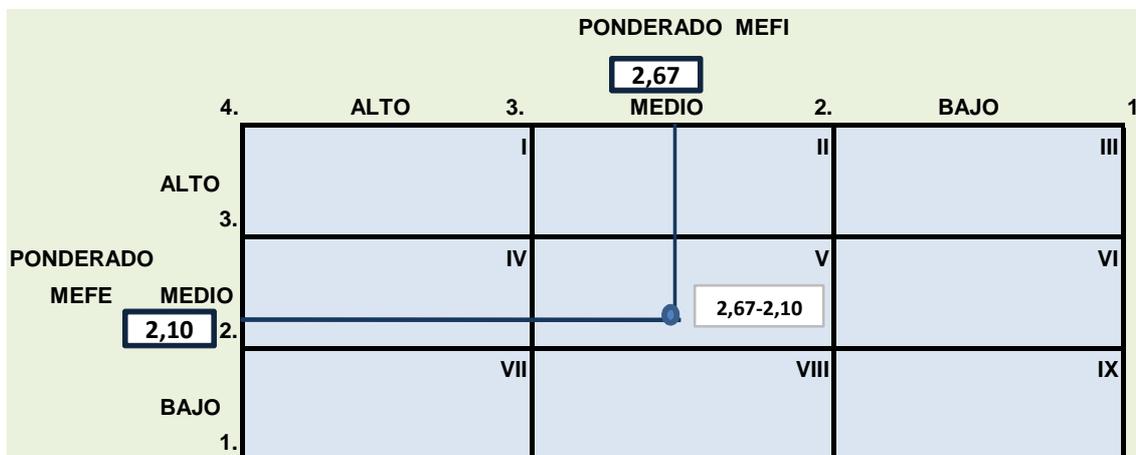
Según el diagnóstico de la MPC, Coacremat se encuentra ocupando el segundo lugar en lo referente a ventajas competitivas, con un resultado ponderado de 2,74 debido a fortalezas mayores, por lo que se perfila como una empresa competitiva del mercado. Con respecto a COOMEVA COOPERATIVA está en el primer lugar con un resultado ponderado de 2,96, en tercer lugar se encuentra COFINAL con un resultado ponderado de 2,61, sin embargo es una empresa que está iniciando en el mercado en la ciudad y está creciendo, lo cual en un futuro puede convertirse en un competidor muy fuerte para COACREMAT.

Según el análisis, la cooperativa puede mejorar su competitividad si corrige factores como promoción de la empresa, ausencia de manuales de procedimiento, nivel tecnológico y fundamentalmente aumentando su participación en el mercado.

## **2.8 MATRIZ INTERNA – EXTERNA (I-E).**

Para la realización de la matriz I – E, se tuvo en cuenta los resultados obtenidos en las matrices de evaluación del factor interno y externo de la empresa. Al efectuar el análisis gráfico, se encontró que el punto de corte entre los resultados de la Matriz de evaluación de factores externos y la matriz de evaluación de factores internos.

**Figura 4. Matriz Interna – Externa**



Fuente. Este estudio

La Cooperativa Coacremat, se ubica en el cuadrante V, representa un estado intermedio, lo cual dice claramente que se debe adoptar una posición tanto defensiva y preventiva en las debilidades y amenazas, y una posición agresiva con las fortalezas y oportunidades con que se cuentan.

Las estrategias a analizar serían: Penetración en el mercado y desarrollo del servicio. Cubrir nuevo mercado con servicios que cautiven otro tipo de clientes (profesionales jóvenes y también docentes).

### 3. DIAGNÓSTICO FINANCIERO

#### 3.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Teniendo en cuenta que, de manera directa o indirecta, todas las decisiones gerenciales tienen efectos financieros, y que por tanto de algún modo quedan reflejadas en los registros contables, la presente interpretación de estados financieros de la Cooperativa del Magisterio de Túquerres COACREMAT para los años 2007 al 2009, resulta de un valor muy significativo ya que permitirá comprender la evolución que esta entidad ha tenido año tras año así como su situación financiera actual.

**3.1.1 Análisis Vertical y Horizontal del Balance General para los Años 2007, 2008 y 2009.** Para este primer análisis, los estados financieros se han dispuesto en orden cronológico, se han calculado los índices de participación vertical, tanto para el balance general como para el Estado de Resultados de la cooperativa para los años 2007, 2008 y 2009.

En cuanto al Balance General, en la columna derecha del respectivo valor de la cuenta en pesos, se calculó el peso porcentual de cada rubro dentro del total de los activos de la institución; en las dos últimas columnas se realizó el análisis horizontal, en el que se tiene una variación relativa que muestra en términos porcentuales los aumentos o disminuciones de cada cuenta en el estado financiero; que proporciona un estimado aproximado del peso relativo de cada componente de la estructura financiera para estos periodos (ver tabla 6). En cuanto al Estado de Resultados, se calculó el peso total de cada componente de la estructura dentro del total de ingresos de la Cooperativa en cada año (2007 - 2008 - 2009) (ver tabla 6).

En cuanto a los activos, presentan una estabilidad para los años analizados, se observa que existe mayor representatividad en los activos corrientes (94.58%, 94.63% y 92.73% para los años 2007, 2008 y 2009 respectivamente).

Los activos corrientes más representativos se ven reflejados en cartera de créditos especialmente en créditos de consumo debido a la actividad de la empresa, en menor proporción están los créditos de vivienda los cuales aumentaron en 2008 y disminuyeron en 2009.

En el activo no corriente se observa menor representatividad, un comportamiento estable durante los tres años, la mayor concentración total de inversión se encuentra en propiedad, planta y equipo (2.64%, 2.40% y 2.29% para los años 2007, 2008 y 2009 respectivamente), en especial las edificaciones; y otros activos correspondientes a valorizaciones (2.73%, 2.59% y 4.82% para los años 2007, 2008 y 2009 respectivamente).

**Tabla 6. Análisis Vertical y Horizontal del Balance General para los Años 2007, 2008 y 2009**



**COOPERATIVA DEL MAGISTERIO DE TUQUERRES  
ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL  
AÑOS 2007, 2008 Y 2009**

DETALLE	AÑOS						Análisis Horizontal	
	2.007	%	2.008	%	2.009	%	2007 - 2008	2008 - 2009
<b>ACTIVO</b>	<b>18.085.618.643,36</b>	100%	<b>19.934.273.003</b>	100%	<b>22.272.761.869</b>	100%	10,222%	9,493%
<b>DISPONIBLE</b>	<b>474.170.351,85</b>	2,622%	<b>145.695.946</b>	0,731%	<b>578.848.018</b>	2,599%	<b>-69,27%</b>	<b>297,299%</b>
Caja	0,00	0,000%	0	0,000%	0	0,000%	0,00%	0,000%
Bancos y otras Entidades	474.170.351,85	2,622%	145.695.946	0,731%	578.848.018	2,599%	-69,27%	297,299%
<b>INVERSIONES</b>	<b>7.293.800,00</b>	0,040%	<b>7.293.800</b>	0,037%	<b>22.636.737</b>	0,102%	0,00%	210,356%
Inversiones Negociables en títulos	7.293.800,00	0,040%	7.293.800	0,037%	22.636.737	0,102%	0,00%	210,356%
<b>CARTERA DE CREDITOS</b>	<b>15.161.804.878,00</b>	83,833%	<b>17.058.384.142</b>	85,57%	<b>17.826.608.249</b>	80,038%	<b>12,51%</b>	<b>4,503%</b>
Creditos de Vivienda con Lbza	901.406.469,00	4,984%	1.717.982.246	8,618%	1.449.758.780	6,509%	90,59%	-15,613%
Creditos de consumo Gtia Adm	948.814.885,00	5,246%	1.014.359.432	5,089%	1.353.328.248	6,076%	6,91%	33,417%
Creditos de consumo otras Gtias	13.461.454.520,00	74,432%	14.512.260.142	72,80%	15.310.966.093	68,743%	7,81%	5,504%
(-) Provision creditos de consumo	-80.045.020,00	-0,443%	-116.391.702	-0,584%	-196.648.099	-0,883%	45,41%	68,954%
(-) Provision General	-69.825.976,00	-0,386%	-69.825.976	-0,350%	-90.796.773	-0,408%	0,00%	30,033%
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>1.462.032.634,78</b>	8,084%	<b>1.652.856.998</b>	8,292%	<b>2.226.988.140</b>	9,999%	<b>13,05%</b>	<b>34,736%</b>
Pago por cuenta de asoc.Vivienda	18.814,00	0,000%	134.659	0,001%	665.872	0,003%	615,74%	394,488%
Pago por cuenta de asoc.consumo	2.295.882,00	0,013%	2.591.120	0,013%	4.435.561	0,020%	12,86%	71,183%
Deudores patronales y empresas	1.601.146,00	0,009%	31.382.409	0,157%	11.969.751	0,054%	1860,00%	-61,858%
Intereses	37.054.389,00	0,205%	39.046.986	0,196%	57.097.334	0,256%	5,38%	46,227%
Anticipo de Impuestos	27.926.936,70	0,154%		0,000%		0,000%	-100,00%	0,000%
Otras Cuentas por Cobrar	1.406.800.381,44	7,779%	1.594.011.153	7,996%	2.188.671.232	9,827%	13,31%	37,306%
(-) Provision Ctas x cobrar cons	-7.400.080,00	-0,041%	-11.150.484	-0,056%	-18.027.995	-0,081%	50,68%	61,679%
(-) Otras prov cta x cobrar viv	0,00	0,000%	0	0,000%	-4.837.677	-0,022%	0,00%	-100,000%
(-) Otras prov. Cuentas x cobrar	-6.264.834,36	-0,035%	-3.158.846	-0,016%	-12.985.938	-0,058%	-49,58%	311,098%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>17.105.301.664,63</b>	94,580%	<b>18.864.230.886</b>	94,63%	<b>20.655.081.144</b>	92,737%	10,28%	9,493%

<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>								
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>478.238.130,00</b>	2,644%	<b>479.183.766</b>	2,404%	<b>511.398.740</b>	2,296%	0,198%	6,723%
Terrenos Urbanos	20.788.600,00	0,115%	20.788.600	0,104%	20.788.600	0,093%	0,000%	0,000%
Edificaciones	471.779.975,00	2,609%	471.779.975	2,367%	471.779.975	2,118%	0,000%	0,000%
Muebles y Equipo de Oficina	115.473.171,00	0,638%	131.965.436	0,662%	160.184.336	0,719%	14,282%	21,384%
Equipo Computación y Comunicación	101.479.803,00	0,561%	143.833.396	0,722%	220.240.896	0,989%	41,736%	53,122%
Armamento de vigilancia	1.124.230,00	0,006%	1.124.230	0,006%	1.124.230	0,005%	0,000%	0,000%
Maquinaria y Equipo		0,000%	865.128	0,004%	12.565.128	0,056%	100,000%	1352,401%
(-) Depreciación Acumulada	-232.407.649,00	-1,285%	-291.172.999	-1,461%	-375.284.425	-1,685%	25,285%	28,887%
<b>DIFERIDOS</b>		0,000%	<b>67.530.346</b>	0,339%	<b>0</b>	0,000%	100,000%	-100,000%
Gastos anticipados		0,000%	4.310.346	0,022%	0	0,000%	100,000%	-100,000%
Cargos diferidos		0,000%	63.220.000	0,317%	0	0,000%	100,000%	-100,000%
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>502.078.848,73</b>	2,776%	<b>523.328.004</b>	2,625%	<b>1.106.281.985</b>	4,967%	4,232%	111,394%
Activos intangibles	2.687.772,00	0,015%	2.687.772	0,013%	20.087.772	0,090%	0,000%	647,376%
Bienes de arte y cultura	1.088.397,00	0,006%	1.088.397	0,005%	1.088.397	0,005%	0,000%	0,000%
Responsabilidades Pendientes	3.279.709,73	0,018%	2.268.859	0,011%	9.125.318	0,041%	-30,821%	302,199%
Otras inversiones	3.240.800,63	0,018%	3.501.021	0,018%	3.962.521	0,018%	8,029%	13,182%
Valorizaciones	494.549.270,00	2,734%	516.549.056	2,591%	1.074.785.078	4,826%	4,448%	108,070%
(-) Provision otros activos	-2.767.100,63	-0,015%	-2.767.101	-0,014%	-2.767.101	-0,012%	0,000%	0,000%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>18.085.618.643,36</b>	100%	<b>19.934.273.003</b>	100%	<b>22.272.761.869</b>	100%	10,222%	11,731%

<b>PASIVOS</b>								
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>1.993.207.159,23</b>	11,021%	<b>2.403.922.341</b>	12,06%	<b>2.368.090.409</b>	10,632%	20,606%	-1,491%
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>580.918.748,99</b>	3,212%	<b>92.625.278</b>	0,465%	<b>2.061.865</b>	0,009%	-84,055%	-97,774%
<b>CREDITOS ORDINARIOS L.P.</b>	<b>580.918.748,99</b>	3,212%	<b>92.625.278</b>	0,465%	<b>2.061.865</b>	0,009%	-84,055%	-97,774%
Sobregiros	580.918.748,99	3,212%	92.625.278	0,465%	2.061.865	0,009%	-84,055%	-97,774%
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>204.139.773,09</b>	1,129%	<b>119.738.408</b>	0,601%	<b>716.366.705</b>	3,216%	-41,345%	498,276%
Intereses	1.980.667,00	0,011%	1.014.904	0,005%	174.166	0,001%	-48,759%	-82,839%
A contratistas	4.800.000,00	0,027%	37.931.035	0,190%	0	0,000%	690,230%	-100,000%
Costos y gastos por pagar	1.446.657,00	0,008%	22.954.383	0,115%	16.987.764	0,076%	1486,719%	-25,993%
Retencion en la fuente	1.802.579,00	0,010%	3.891.388	0,020%	4.866.632	0,022%	115,879%	25,062%
Impuesto a las ventas retenido	696.960,00	0,004%	577.515	0,003%	3.702.498	0,017%	-17,138%	541,109%
Retenciones y Aportes de Nómina		0,000%	15.969.590	0,080%	9.425.218	0,042%	100,000%	-40,980%
Diversas	193.412.910,09	1,069%	37.399.593	0,188%	681.210.427	3,058%	-80,663%	1721,438%
<b>IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS</b>		0,000%	<b>91.823.000</b>	0,461%	<b>0</b>	0,000%	100,000%	-100,000%
Impuesto a las ventas por pagar		0,000%	91.823.000	0,461%	0	0,000%	100,000%	-100,000%
<b>FONDOS SOCIALES Y MUTUALES</b>	<b>1.174.029.623,45</b>	6,492%	<b>902.371.286</b>	4,527%	<b>931.896.651</b>	4,184%	-23,139%	3,272%
Fondo social de Educacion	139.619.330,95	0,772%	157.083.854	0,788%	146.674.367	0,659%	12,509%	-6,627%
Fondo social de Solidaridad	68.081.167,00	0,376%	17.588.794	0,088%	0	0,000%	-74,165%	-100,000%
Fondo Social de Recreacion	334.452.068,29	1,849%	34.452.068	0,173%	22.431.324	0,101%	-89,699%	-34,891%
Fondo Social para otros fines	631.877.057,21	3,494%	693.246.570	3,478%	762.790.960	3,425%	9,712%	10,032%

<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>34.119.013,70</b>	0,189%	<b>51.253.259</b>	0,257%	<b>65.873.215</b>	0,296%	50,219%	28,525%
Obligaciones Laborales	23.396.841,00	0,129%	38.524.455	0,193%	30.765.570	0,138%	64,657%	-20,140%
Ingresos Recibidos por Anticipado	18.704,00	0,000%	0	0,000%	0	0,000%	-100,000%	0,000%
Ingresos Recibidos para Terceros	813.900,00	0,005%	0	0,000%	958.050	0,004%	-100,000%	100,000%
Diversos	9.889.568,70	0,055%	12.728.804	0,064%	34.149.595	0,153%	28,709%	168,286%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>1.993.207.159,23</b>	11,021%	<b>1.257.811.231</b>	6,310%	<b>1.716.198.436</b>	7,705%	-36,895%	36,443%
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>								
<b>CREDITOS ORDINARIOS L.P.</b>	<b>0,00</b>	0,000%	<b>1.146.111.110</b>	5,749%	<b>651.891.973</b>	2,927%	100,000%	-43,121%
Bancos Comerciales	0,00	0,000%	1.146.111.110	5,749%	651.891.973	2,927%	100,000%	-43,121%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1.993.207.159,23</b>	11,021%	<b>2.403.922.341</b>	12,06%	<b>2.368.090.409</b>	10,632%	20,606%	-1,491%
<b>PATRIMONIO</b>								
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>12.519.192.605,81</b>	69,222%	<b>14.016.854.510</b>	70,32%	<b>15.659.761.615</b>	70,309%	11,963%	11,721%
Aportes Ordinarios	12.519.192.605,81	69,222%	14.016.854.510	70,32%	15.018.840.030	67,431%	11,963%	7,148%
Aportes Extraordinarios	0,00	0,000%	0	0,000%	631.029.258	2,833%	0,000%	100,000%
Aportes Voluntarios	0,00	0,000%	0	0,000%	9.892.327	0,044%	0,000%	100,000%
<b>RESERVAS</b>	<b>1.295.190.992,45</b>	7,161%	<b>1.530.276.590</b>	7,677%	<b>1.681.065.420</b>	7,548%	18,151%	9,854%
Reserva proteccion de aportes	1.295.190.992,45	7,161%	1.530.276.590	7,677%	1.681.065.420	7,548%	18,151%	9,854%
<b>FONDOS DESTINACION ESPECIFICA</b>	<b>280.687.972,92</b>	1,552%	<b>323.952.075</b>	1,625%	<b>436.722.832</b>	1,961%	15,414%	34,811%
Fondos para revalor.de aportes	0,00	0,000%	7.461.983	0,037%	15.215.895	0,068%	100,000%	103,912%
Fondos de inversion	280.687.972,92	1,552%	316.490.092	1,588%	421.506.937	1,892%	12,755%	33,182%
<b>SUPERAVIT</b>	<b>494.549.270,00</b>	2,734%	<b>516.549.056</b>	2,591%	<b>1.074.785.078</b>	4,826%	4,448%	108,070%
Valorizaciones	494.549.270,00	2,734%	516.549.056	2,591%	1.074.785.078	4,826%	4,448%	108,070%
<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>	<b>1.336.336.298,06</b>	7,389%	<b>851.139.952</b>	4,270%	<b>749.421.360</b>	3,365%	-36,308%	-11,951%
Excedentes del Ejercicio	1.336.336.298,06	7,389%	851.139.952	4,270%	749.421.360	3,365%	-36,308%	-11,951%
<b>RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTER</b>	<b>166.454.344,89</b>	0,920%	<b>291.578.479</b>	1,463%	<b>302.915.155</b>	1,360%	75,170%	3,888%
Excedente Acumulados	166.454.344,89	0,920%	291.578.479	1,463%	302.915.155	1,360%	75,170%	3,888%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>16.092.411.484,13</b>	88,979%	<b>17.530.350.662</b>	87,94%	<b>19.904.671.460</b>	89,368%	8,936%	13,544%
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>18.085.618.643,36</b>	100%	<b>19.934.273.003</b>	100%	<b>22.272.761.869</b>	100%	10,222%	11,731%

Fuente. Este estudio

Analizando el pasivo más el patrimonio se concluye que el patrimonio tiene mayor representatividad que el pasivo (69.22% 70.31% y 70.30% para los años 2007, 2008 y 2009 respectivamente) siendo los aportes ordinarios que realizan los socios la cuenta que mayor valor porcentual tiene; teniendo en cuenta la estabilidad de éstos durante los tres periodos. Se observa que los resultados del ejercicio no han sido muy favorables para la empresa debido a la disminución de éstos para los años 2008 y 2009, (7.38%, 4.27% y 3.36% para los años 2007, 2008 y 2009 respectivamente). Por lo anterior la Cooperativa posee capacidad de endeudamiento.

El pasivo de la empresa es bajo, aportando un 11.02%, 12.05 y 10.63% para los años 2007, 2008 y 2009 respectivamente, las cuentas más representativas se reflejan en fondos sociales y mutuales, debido que la empresa destina estos fondos para educación, solidaridad, recreación y otros fines.

Las obligaciones financieras y los créditos ordinarios representaron un 3.21% para el año 2007 y para los siguientes años su representatividad disminuyó llegando a un 0.46% para 2008 y 0.009% para el año 2009. Las cuentas por pagar tienen menor representatividad, siendo estas de un 1,12%, 0,60% y 3,21% para los años 2007, 2008 y 2009 respectivamente, disminuyendo para el año 2008 en menos de 1% y aumentando en 2009 (ver tabla 6).

Horizontalmente se observa un incremento de los activos corrientes con respecto al periodo 2007 – 2008 en un 10,28% a pesar de existir disminuciones en cuanto a la cuenta de disponible y otras provisiones de cuentas por cobrar para 2007–2008; las cuentas que aumentaron en mayor proporción se reflejan en créditos de vivienda, deudores patronales y empresas. Con respecto a 2008 -2009 los activos corrientes como la cuenta de disponible aumentó significativamente, así como las inversiones, las cuentas por cobrar, por lo cual es favorable para la liquidez de la empresa.

Con respecto al activo no corriente, la propiedad planta y equipo permanece estable para los periodos analizados, con un incremento significativo en maquinaria y equipo, seguido de la compra de equipo de computación y comunicación y la compra poco significativa de muebles y equipo de oficina, lo cual ha sido indispensable para realizar las actividades de la cooperativa. La cuenta de otros activos aumentó en mayor proporción para el año 2008 – 2009, en especial los activos intangibles y valorizaciones.

El pasivo corriente se ve disminuido del año 2007 al 2008 especialmente por el rubro de fondos sociales de recreación y solidaridad, así como por créditos ordinarios a corto plazo, seguido en menor proporción por cuentas por pagar – intereses, lo que resulta mayor liquidez y capital de trabajo teniendo en cuenta que sus activos corrientes ya analizados se incrementaron. No ocurrió lo mismo con los pasivos no corrientes de dicho periodo los cuales se incrementaron porque en

el año 2008 se solicitó un crédito con un banco comercial para cubrir las solicitudes de crédito. Por lo anterior el pasivo total aumentó, lo cual hizo que se preste atención y se analice el crédito solicitado a largo plazo.

Para el periodo 2008-2009 los pasivos corrientes aumentaron debido principalmente a las cuentas por pagar (diversas, impuesto a las ventas retenido), también a otros pasivos como diversos. Los pasivos no corrientes se redujeron debido a la disminución del crédito, lo que significó que el pasivo total no aumente sino que disminuya en aunque en menor proporción.

El patrimonio aumenta para los periodos de 2007 a 2008 (8,93%) y de 2008 a 2009 (13,54%). Para el primer periodo analizado se refleja principalmente en aumento de capital social, reservas y fondos de destinación específica, a pesar de lo anterior su incremento no es significativo por la disminución de los resultados del ejercicio. Para el segundo periodo se incrementa en mayor proporción que el anterior por el capital social, fondos de destinación específica y sobre todo por el superávit, así mismo los resultados del ejercicio no fueron favorables porque a pesar de ser positivos no se incrementaron (ver tabla 6).

**3.1.2 Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Resultados para los Años 2007, 2008 y 2009.** El excedente bruto operacional está conformado por recursos de enseñanza, recuperaciones, servicios administrativos y sociales y su mayor aporte está dado por los servicios de crédito en especial por intereses de crédito de consumo.

Con respecto al año 2007, del 100% representa el excedente bruto; el 52,74% es absorbido por los gastos operacionales, en especial por los gastos de administración (gastos de personal y gastos generales). Se tiene entonces un excedente operacional promedio del 47,97%, porcentaje que representa el margen de contribución operacional. Por cada peso en ventas la Cooperativa incurre en un gasto de 52,74 centavos imputables a la prestación de servicios. Los ingresos y egresos no operacionales son muy relevantes, por ingresos no operacionales la cooperativa recibe un promedio de 1,74% y por gastos no operacionales y gastos de ejercicios anteriores son menores representando un 0,56% y un 0,15% respectivamente. Los excedentes del ejercicio corresponden al 49,01% de sus excedentes brutos operacionales.

**Tabla 7. Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Resultados para los años 2007 2008 y 2009**



**COOPERATIVA DEL MAGISTERIO DE TUQUERRES**

**Actividad de Aportes y Crédito**

**Análisis Vertical y Horizontal del Estado de Resultados para los años 2007 2008 y 2009**

	2.007	Análisis Vertical año 1	2.008	Análisis Vertical año 2	2.009	Análisis Vertical año 3	Análisis Horizontal	
							2007 - 2008	2008-2009
<b>Enseñanza</b>	<b>537.500</b>	0,02%	<b>1.039.000</b>	0,04%	<b>1.017.000</b>	0,03%	93,30%	-2,12%
Activiades relacionadas con Educ	537.500	0,02%	1.039.000	0,04%	1.017.000	0,03%	93,30%	-2,12%
<b>Recuperaciones</b>	<b>229.504.172</b>	8,42%	<b>226.835.486</b>	8,34%	<b>310.215.279</b>	10,49%	-1,16%	36,76%
Provisión de Cartera e Intereses	229.504.172	8,42%	226.835.486	8,34%	310.215.279	10,49%	-1,16%	36,76%
<b>Servicio de Crédito</b>	<b>2.491.390.697</b>	91,36%	<b>2.491.760.350</b>	91,60%	<b>2.642.710.614</b>	89,39%	0,01%	6,06%
Intereses creditos de consumo	2.491.390.697	91,36%	2.316.671.555	85,16%	2.407.013.753	81,41%	-7,01%	3,90%
Intereses credito de vivienda	0	0,00%	166.999.394	6,14%	217.706.304	7,36%	100,00%	30,36%
Intereses varios	0	0,00%	8.089.401	0,30%	17.990.557	0,61%	100,00%	122,40%
<b>Administrativos y sociales</b>	<b>5.485.900</b>	0,20%	<b>734.100</b>	0,03%	<b>2.563.700</b>	0,09%	-86,62%	249,23%
Cuotas de Admon y afiliacion	5.485.900	0,20%	734.100	0,03%	2.563.700	0,09%	-86,62%	249,23%
<b>EXCEDENTE BRUTO OPERACIONAL</b>	<b>2.726.918.269</b>	100%	<b>2.720.368.936</b>	100%	<b>2.956.506.593</b>	100%	<b>-0,24%</b>	<b>8,68%</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>1.438.041.633</b>	52,74%	<b>1.932.817.441</b>	71,05%	<b>2.297.746.563</b>	77,72%	<b>34,41%</b>	<b>18,88%</b>
<b>De Administración</b>	<b>1.418.796.808</b>	52,03%	<b>1.917.681.308</b>	70,49%	<b>2.259.946.139</b>	76,44%	35,16%	17,85%
Gastos de personal	377.528.526	13,84%	466.497.605	17,15%	501.313.981	16,96%	23,57%	7,46%
Gastos Generales	671.141.795	24,61%	994.586.172	36,56%	1.049.577.265	35,50%	48,19%	5,53%
Provisiones	190.077.989	6,97%	266.899.918	9,81%	432.465.291	14,63%	40,42%	62,03%
Amortizacion y agotamiento	0	0,00%	8.620.688	0,32%	4.310.346	0,15%	100,00%	-50,00%
Depreciaciones	48.997.967	1,80%	58.765.350	2,16%	86.285.121	2,92%	19,93%	46,83%
Gastos Financieros	131.050.531	4,81%	122.311.575	4,50%	185.994.135	6,29%	-6,67%	52,07%

<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>5.154.311</b>	<b>0,19%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>-100,00%</b>
Impuestos	0	0,00%	4.654.311	0,17%	0	0,00%	100,00%	-100,00%
Diversos	0	0,00%	500.000	0,02%	0	0,00%	100,00%	-100,00%
<b>EXCEDENTE OPERACIONAL</b>	<b>1.308.121.461</b>	<b>47,97%</b>	<b>797.533.317</b>	<b>29,32%</b>	<b>696.560.454</b>	<b>23,56%</b>	<b>-39,03%</b>	<b>-12,66%</b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>47.459.662</b>	<b>1,74%</b>	<b>63.588.456</b>	<b>2,34%</b>	<b>90.661.330</b>	<b>3,07%</b>	<b>33,98%</b>	<b>42,58%</b>
<b>Financieros</b>	<b>35.869.376</b>	<b>1,32%</b>	<b>18.245.279</b>	<b>0,67%</b>	<b>14.727.909</b>	<b>0,50%</b>	<b>-49,13%</b>	<b>-19,28%</b>
Intereses varios	35.869.376	1,32%	18.245.279	0,67%	14.727.909	0,50%	-49,13%	-19,28%
<b>Dividendos, particip. y Exc</b>	<b>447.644</b>	<b>0,02%</b>	<b>545.091</b>	<b>0,02%</b>	<b>16.183.530</b>	<b>0,55%</b>	<b>21,77%</b>	<b>2868,96%</b>
De sociedades anonimas y/o asimil	447.644	0,02%	545.091	0,02%	16.183.530	0,55%	21,77%	2868,96%
<b>Arrendamientos</b>	<b>5.731.123</b>	<b>0,21%</b>	<b>1.724.545</b>	<b>0,06%</b>	<b>1.104.543</b>	<b>0,04%</b>	<b>-69,91%</b>	<b>-35,95%</b>
Edificaciones	4.683.315	0,17%	1.724.545	0,06%	1.104.543	0,04%	-63,18%	-35,95%
Arrendamientos	390.000	0,01%	0	0,00%	0	0,00%	-100,00%	0,00%
<b>Servicios</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>104.000</b>	<b>0,00%</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>-100,00%</b>
De prensa	0	0,00%	104.000	0,00%	0	0,00%	100,00%	-100,00%
<b>Recuperaciones</b>	<b>2.410.460</b>	<b>0,09%</b>	<b>6.117.725</b>	<b>0,22%</b>	<b>58.617.229</b>	<b>1,98%</b>	<b>153,80%</b>	<b>858,15%</b>
Gastos financieros		0,00%	126.000	0,00%	0	0,00%	100,00%	-100,00%
Reintegro Costos y Gastos	2.410.460	0,09%	5.991.725	0,22%	58.617.229	1,98%	148,57%	878,30%
<b>Diversos</b>	<b>3.001.059</b>	<b>0,11%</b>	<b>36.851.817</b>	<b>1,35%</b>	<b>28.118</b>	<b>0,00%</b>	<b>1127,96%</b>	<b>-99,92%</b>
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>15.233.209</b>	<b>0,56%</b>	<b>2.115.751</b>	<b>0,08%</b>	<b>1.306.882</b>	<b>0,04%</b>	<b>-86,11%</b>	<b>-38,23%</b>
<b>Gastos Extraordinarios</b>	<b>15.233.209</b>	<b>0,56%</b>	<b>2.115.751</b>	<b>0,08%</b>	<b>1.084.077</b>	<b>0,04%</b>	<b>-86,11%</b>	<b>-48,76%</b>
Impuestos asumidos	15.233.209	0,56%	2.115.751	0,08%	222.805	0,01%	-86,11%	-89,47%
<b>GASTOS EJERCICIOS ANTERIORES</b>	<b>4.011.616</b>	<b>0,15%</b>	<b>7.866.070</b>	<b>0,29%</b>	<b>36.493.542</b>	<b>1,23%</b>	<b>96,08%</b>	<b>363,94%</b>
Ajustes movimientos de cartera	0	0,00%	38.944	0,00%	2.695.636	0,09%	100,00%	6821,83%
Servicios publicos	4.011.616	0,15%	264.591	0,01%	26.003	0,00%	-93,40%	-90,17%
Bonificaciones	0	0,00%	0	0,00%	2.479.989	0,08%	0,00%	100,00%
Publicidad	0	0,00%	864.483	0,03%	200.000	0,01%	100,00%	-76,86%
Varios	0	0,00%	6.698.052	0,25%	31.091.914	1,05%	100,00%	364,19%
<b>EXCEDENTES DEL EJERCICIO</b>	<b>1.336.336.298</b>	<b>49,01%</b>	<b>851.139.952</b>	<b>31,29%</b>	<b>749.421.360</b>	<b>25,35%</b>	<b>-36,31%</b>	<b>-11,95%</b>

Fuente. Este estudio

Con respecto al año 2008, del 100% representa el excedente bruto; el 71,05% es absorbido por los gastos operacionales, en especial por los gastos de administración (gastos generales). Se tiene un excedente operacional promedio del 29,32%, porcentaje que representa el margen de contribución operacional. Los ingresos y egresos no operacionales son muy relevantes, por ingresos no operacionales la cooperativa recibe un promedio de 2,34% y por gastos no operacionales y gastos de ejercicios anteriores son menores representando un 0,08% y un 0,29% respectivamente. Los excedentes del ejercicio corresponden al 31,29% de sus excedentes brutos operacionales.

Con respecto al año 2009, del 100% representa el excedente bruto; el 77,72% es absorbido por los gastos operacionales, como en los años anteriores, por los gastos de administración en mayor proporción en gastos generales, seguido de gastos de personal y provisiones. Se tiene un excedente operacional promedio del 23,56%, porcentaje que representa el margen de contribución operacional. Los ingresos y egresos no operacionales son muy relevantes, por ingresos no operacionales la cooperativa recibe un promedio de 3,07% y por gastos no operacionales y gastos de ejercicios anteriores son menores representando un 0,04% y un 1,23% respectivamente. Los excedentes del ejercicio corresponden al 25,35% de sus excedentes brutos operacionales.

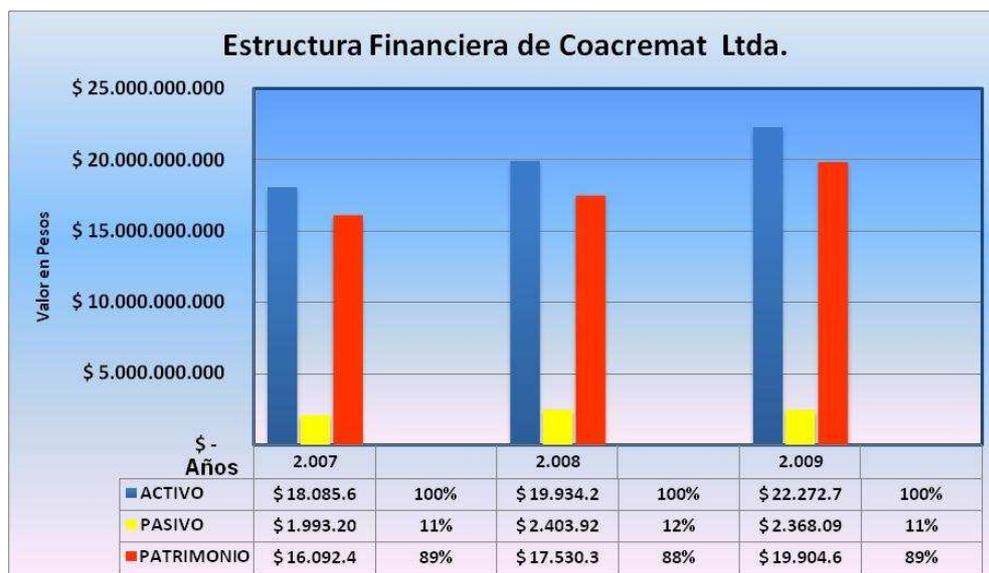
A partir de lo anterior debe resaltarse, que la Cooperativa ha generado en el primer año analizado casi un 50% de excedentes del ejercicio; pero para los dos años siguientes (2008 y 2009) sus excedentes disminuyeron quedando en un 31,29% y 25,35% respectivamente; debido a sus altos valores por gastos administrativos que principalmente se reflejan en gastos generales y de personal, lo que permite entrever que la política de contratación de la Cooperativa no es la más recomendable ya que los ingresos que se generan, si bien no han conllevado a pérdidas, a través del tiempo resultarán insuficientes a ese nivel de gastos (ver tabla 7).

Horizontalmente puede establecerse que de acuerdo al Estado de Resultados (ver cuadro 14), su excedente bruto operacional tuvo un decremento entre el 2007 y 2008 del -0,24%, comportamiento que cambia para el periodo 2008 - 2009 donde se observa un incremento del 8,68%. Los gastos operacionales aumentaron significativamente para el primer periodo analizado y disminuyeron para el segundo, 34,41% y 18,88% respectivamente; en el periodo 2007 – 2008 a causa de los gastos generales, provisiones y gastos de personal; para el periodo 2008– 2009 sus gastos disminuyeron pero no dejaron de ser altos, los cuales se deben analizar para lograr una disminución.

De igual manera el excedente operacional disminuye en gran proporción (-39,03%) para el primer periodo analizado y para el segundo en un -12,66%. Sus ingresos no operacionales son bajos y no logran contrarrestar su decreciente utilidad del ejercicio, la cual para el primer periodo -36,31% y para el segundo -

11,955; razón por la cual se hace necesario fijar estrategias para lograr mayores ingresos y reducir gastos de administración.

**Gráfica 1. Estructura Financiera de la Cooperativa del magisterio e Túquerres Coacremat.**



Fuente. Este estudio

La gráfica muestra una importante participación del patrimonio respecto al activo de la Cooperativa. La participación del pasivo en la gráfica muestra un incremento para 2008 y una disminución para 2009 debido a la cancelación de la deuda a largo plazo en el periodo estudiado. El poco crecimiento del activo en el año 2008 se debe a que en los periodos estudiados no se ha realizado grandes inversiones. Por lo anterior se concluye que las cuentas del balance general se han incrementado proporcionalmente y que existe alta capacidad de endeudamiento (ver gráfica 4).

### 3.1.3 Indicadores Financieros

	2007	2008	2009
Utilidad Operacional	1.308.121.461	797.533.317	696.560.454
Total Activos	18.085.618.643	19.934.273.003	22.272.761.869
Rentabilidad Operativa	7,233%	4,0%	3,1%

La rentabilidad operativa muestra la utilidad generada respecto al monto de los activos de la empresa, nota una disminución de 7,23% en 2007 a 4% en 2008 y

3,1% en 2009, debido a que no se aprovecharon los recursos eficientemente, así como por el incremento en los gastos de administración.

	2007	2008	2009
Ingresos			
Operacionales	2.726.918.269,0	2.720.368.936,0	2.956.506.592,8
Total Activos	18.085.618.643	19.934.273.003	22.272.761.869
Productividad Activos	0,151	0,136	0,133

La productividad de los activos muestra la razón entre los ingresos que generan los activos y el valor contable que estos tienen, para así dar un porcentaje que es expresado como la producción anual de éstos frente a la Cooperativa, disminuyendo para el año 2008 y 2009, aumentando los activos y disminuyendo los ingresos operacionales, lo cual indica que la productividad con respecto a sus activos es deficiente para lo cual se deben tomar medidas inmediatamente.

	2007	2008	2009
Ingresos			
Operacionales	2.726.918.269,0	2.720.368.936,0	2.956.506.592,8
Utilidad Operacional	1.308.121.460,8	797.533.316,8	696.560.453,8
Margen Operacional	48,0%	29,3%	23,6%

El margen operacional nos indica, si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado, el cual disminuye significativamente para el año 2008 y sigue disminuyendo aunque en menor proporción para 2009.

	2007	2008	2009
Deudores	598.458.150,5	673.604.681,1	721.929.470,0
Diferidos	0,0	67.530.346,0	0,0
Otros kto	0,0	0,0	0,0
KTO	598.458.150,5	741.135.027,1	721.929.470,0

El capital de trabajo operativo, o KTO, son aquellos recursos a corto plazo con que cuenta la empresa para poder realizar su operación, en el KTO encontramos los inventarios y las cuentas por cobrar, al igual que el saldo mínimo de caja, el KTO de la cooperativa presenta un aumento significativo de 2007 a 2008, pero en 2009 este capital disminuye.

	2007	2008	2009
Proveedores	0,0	0,0	0,0
Cuentas por pagar	204.139.773,1	119.738.407,8	716.366.705,0
Impuestos por pagar	0,0	91.823.000,0	0,0
Obligaciones laborales	23.396.841,0	38.524.455,0	30.765.570,0
<b>Pasivo Operativo</b>	<b>227.536.614,1</b>	<b>250.085.862,8</b>	<b>747.132.275,0</b>

Los pasivos operativos son aquellas obligaciones a las que se incurre de forma directa con la operación y se toman los comerciales, laborales y fiscales, tales como deudas con proveedores, pago de salarios e impuestos; este indicador aumenta en el 2008 a \$250.085.862 debido impuestos por pagar y obligaciones laborales, para el año 2009 el pasivo operativo es de \$747.132.275, esto se debe al aumento significativo de las cuentas por pagar especialmente por pago de cuentas diversas.

	2007	2008	2009
KTO	598.458.150,5	741.135.027,1	721.929.470,0
- Cuentas por pagar	204.139.773,1	119.738.407,8	716.366.705,0
<b>KTNO</b>	<b>394.318.377,4</b>	<b>621.396.619,3</b>	<b>5.562.765,0</b>

Muestra que recursos necesita la operación y que han de ser financiados con deuda o recursos propios, realmente se nota un importante aumento para 2008 y una significativa disminución para 2009. Para 2009 este indicador es positivo, genera valor para la empresa, pero es su disminución se debe en gran medida al aumento de cuentas por pagar correspondiente a cuentas diversas.

	2007	2008	2009
Ingresos			
Operacionales	2.726.918.269,0	2.720.368.936,0	2.956.506.592,8
KTO	598.458.150,5	741.135.027,1	721.929.470,0
<b>Productividad KTO</b>	<b>4,56</b>	<b>3,67</b>	<b>4,10</b>

La productividad del KTO disminuyó para 2008, por los ingresos operacionales; para 2009 mejoró, permitiendo un aumento en la liquidez de la empresa y su productividad, comprometiendo menos recursos en la actividad operativa.

	2007	2008	2009
Ingresos Operacionales	2.726.918.269	2.720.368.936	2.956.506.593
Planta & Equipo	478.238.130	479.183.766	511.398.740
<b>Productividad Planta y E</b>	<b>5,70</b>	<b>5,68</b>	<b>5,78</b>

La productividad de la planta y equipo en el 2007 de 5,70, disminuye en el 2008 a 5,68 pero aumenta en 2009 a 5,78 haciendo un mejor aprovechamiento de la maquinaria y equipo y equipo de computación sin grandes inversiones.

	2007	2008	2009
Ingresos Operacionales	2.726.918.269,0	2.720.368.936,0	2.956.506.592,8
Deudores	598.458.150,5	673.604.681,1	721.929.470,0
Días Cartera	79	89	88

La rotación de cartera por días está entre 79 y 88 días. Se considera eficiente la rotación de cartera entre 30 y 60 días, por lo que para 2008 aumenta significativamente y para 2009 disminuye de manera insignificante; haciendo de esta una cartera ineficiente y preocupante para el análisis

	2007	2008	2009
Ingresos Operacionales	2.726.918.269,0	2.720.368.936,0	2.956.506.592,8
Utilidad Bruta	2.726.918.269,0	2.720.368.936,0	2.956.506.592,8
Margen Bruto	100,0%	100,0%	100,0%

El Margen bruto es del 100% debido a que en los estados financieros de la Cooperativa no se considera el costo de venta.

	2007	2008	2009
Ingresos Operacionales	2.726.918.269,0	2.720.368.936,0	2.956.506.592,8
-Gastos Administración	1.418.796.808,2	1.917.681.308,2	2.259.946.139,0
%Gastos Administración	52,0%	70,5%	76,4%

Los mejores ingresos de la administración están dados por la disminución de los gastos de administración. El porcentaje de gastos en 2007 fue de 52% aumentando considerablemente para el 2008 con un porcentaje de 70,5% y para 2009 de 76,4%. Un cambio negativo que es necesario tener en cuenta e implementar estrategias para su disminución para los próximos años.

	2007	2008	2009
Ingresos Operacionales	2.726.918.269,0	2.720.368.936,0	2.956.506.592,8
-Gastos de Ventas	0,0	5.154.311,0	0,0
%Gastos de Ventas	0,00%	0,19%	0,00%

Los gastos de ventas para el 2007 y 2009 son cero y para 2008 no son significantes, se deben al pago de impuestos y diversos, todos sus gastos están soportados en los gastos de administración.

	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Utilidad Neta	1.336.336.298	851.139.952	749.421.360
Patrimonio	16.092.411.484	17.530.350.662	19.904.671.460
Rentabilidad Patrimonial	8,3%	4,9%	3,8%

Existe una positiva rentabilidad patrimonial para los años analizados, pero esta disminuye en 2008 y 2009 debido a la disminución de la utilidad neta. Es necesario fijar estrategias para que dicha utilidad crezca como en años anteriores

	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Ingresos Operacionales	2.726.918.269,0	2.720.368.936,0	2.956.506.592,8
Utilidad Neta	1.336.336.298,1	851.139.951,9	749.421.360,3
Margen Neto	49,0%	31,3%	25,3%

El Margen neto, representa un importante indicador el cual arrojó un excelente resultado para 2007, lo que no ocurrió con los dos años siguientes, a pesar de sus resultados positivos y aceptables su disminución no es favorable.

	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Total Activos	18.085.618.643,4	19.934.273.002,7	22.272.761.868,9
Activo No Operacional	980.316.978,7	1.070.042.116,2	1.617.680.725,2
Activo Operativo	17.105.301.664,6	18.864.230.886,5	20.655.081.143,7

Según los años analizados, la Cooperativa cuenta con un activo operativo considerable. Existe un monto de \$20.655.081.143 disponible para 2009, óptimo para la repartición de dividendos exigidos por los propietarios y para cubrir deudas anteriores.

	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Activo Operativo	17.105.301.664,6	18.864.230.886,5	20.655.081.143,7
Pasivo Operativo	1.993.207.159,2	1.257.811.230,8	1.716.198.436,2
Activo Operativo Neto	15.112.094.505,4	17.606.419.655,6	18.938.882.707,5

El activo operativo neto es el alma de la Cooperativa, este representa más del 90% de todo el activo disponible en los periodos analizados, haciendo de éste la razón de ser de Coacremat.

	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Utilidad Operacional	1.308.121.460,8	797.533.316,8	696.560.453,8
-Impuestos	0,0	4.654.311,0	0,0
UODI	1.308.121.460,8	792.879.005,8	696.560.453,8

La utilidad operacional después de impuestos disminuye notablemente para 2008 y 2009, independientemente de los impuestos, es necesario tomar medidas inmediatas para contrarrestar esta posición.

	2007	2008	2009
UODI	1.308.121.460,8	792.879.005,8	696.560.453,8
Activo Operativo Neto	15.112.094.505,4	17.606.419.655,6	18.938.882.707,5
RONA	8,7%	4,5%	3,7%

La rentabilidad operacional neta del activo ha disminuido notablemente. En 2007 la Cooperativa tuvo una rentabilidad positiva y en iguales proporciones en años anteriores, pero de en 2008 y 2009 disminuyó a causa de mayores activos y menores excedentes brutos.

	2007	2008	2009
Ingresos Operacionales	2.726.918.269,0	2.720.368.936,0	2.956.506.592,8
Activo Operativo Neto	15.112.094.505,4	17.606.419.655,6	18.938.882.707,5
Productividad AON	18,04%	15,45%	15,61%

La productividad del activo operativo es positiva para los periodos analizados, pero disminuye para los dos últimos años.

	2007	2008	2009
Ingresos Operacionales	2.726.918.269,0	2.720.368.936,0	2.956.506.592,8
UODI	1.308.121.460,8	792.879.005,8	696.560.453,8
Margen UODI	47,97%	29,15%	23,56%

El margen de utilidad operativa después de impuestos, arrojó un excelente resultado para 2007, lo que no ocurrió con los dos años siguientes, a pesar de sus resultados positivos y aceptables su disminución no es favorable.

	2007	2008	2009
Total Activos	18.085.618.643	19.934.273.003	22.272.761.869
Pasivo Operativo	227.536.614	250.085.863	747.132.275
%Financiación Operativa	1,26%	1,25%	3,35%

El porcentaje de financiación operativa da la luz verde para que la Cooperativa pueda obtener deuda e invertir sin riesgo, es garantía para cubrir sus obligaciones.

	2007	2008	2009
Planta & Equipo	478.238.130,0	479.183.766,0	511.398.740,3
Total Activos	18.085.618.643,4	19.934.273.002,7	22.272.761.868,9
PPE/Activos	2,64%	2,40%	2,30%

Por ser una entidad de servicios su activo fijo es relativamente bajo y representan menos del 3% de todos sus activos en todos los años, haciendo que este indicador tenga una menor participación.

**3.1.4 Árboles de Rentabilidad.** Se puede observar que la Cooperativa (ver gráfica 5) ha generado utilidad, teniendo en cuenta que ésta ha sido decreciente; su Rentabilidad Operativa disminuyó para el año 2008 y para el año 2009 debido a una disminución en el rubro de recuperaciones y en crédito de consumo, sus gastos operacionales aumentaron especialmente en gastos de administración, personal, provisiones. Disminuyó en igual medida de la productividad de sus activos, reflejados más que todo en sus activos corrientes.

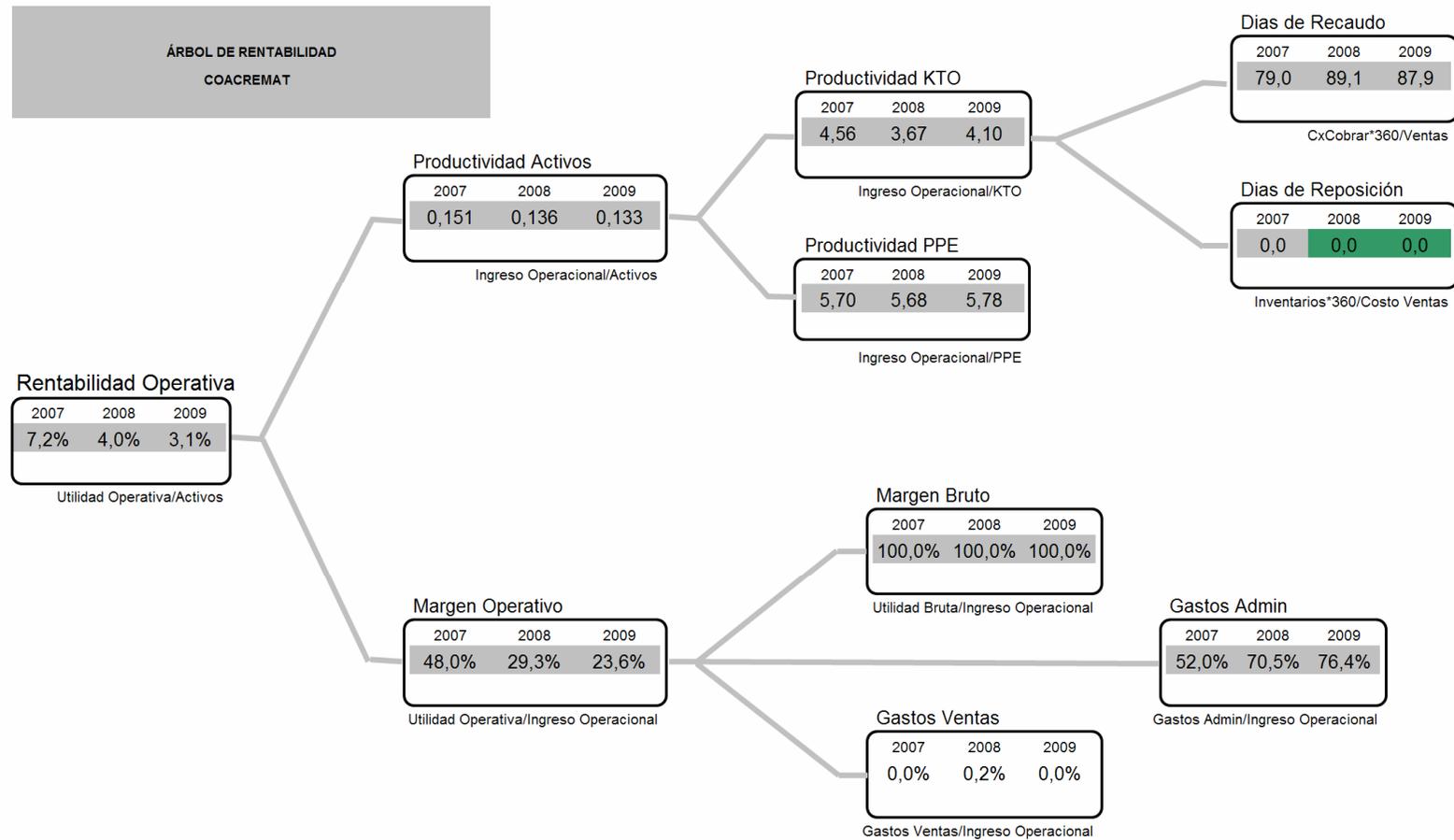
Con respecto a la productividad del KTO, no ha sido favorable, teniendo en cuenta que sus días de recaudo aumentaron en el año 2008, aunque disminuyeron en el año 2009 pero en baja proporción.

En la productividad del KTO, no se tiene en cuenta los días de reposición debido a que la empresa en el año 2007 y 2009 no cuenta con un costo de venta. En el año 2008 existe un rubro mínimo de costo de ventas. En la productividad de la propiedad planta y equipo no ha existido gran variación, en 2008 disminuyó y en 2009 aumentó en mayor proporción que 2007.

El margen operativo ha disminuido considerablemente, debido a que la utilidad operativa disminuyó en gran proporción para el año 2007 un 47,97%, para 2008 un 29,31 y en 2009 un 23,56%. Por lo anterior, el margen bruto disminuye, los gastos de ventas no se consideran importantes porque solo en el 2008 reflejan un aumento del 0,2%, lo cual no es significativo; pero los gastos de administración si son relevantes debido al considerable aumento en los años analizados.

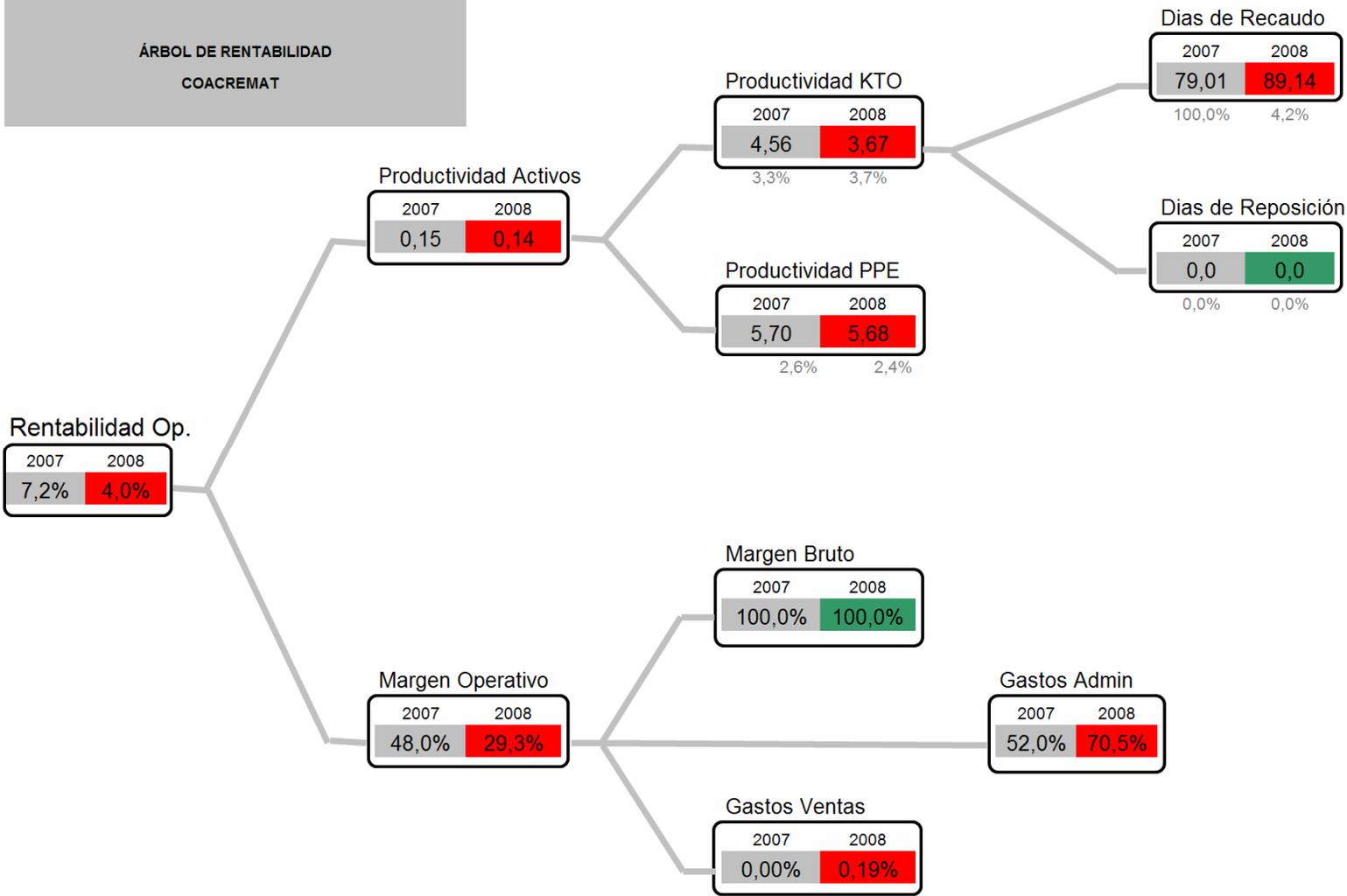
Es necesario prestar atención, analizar y tomar decisiones frente a esta situación, disminuir los días de recaudo, y los gastos operacionales (ver gráfica 5).

**Grafica 2. Árboles de rentabilidad años 2007, 2008 y 2009**

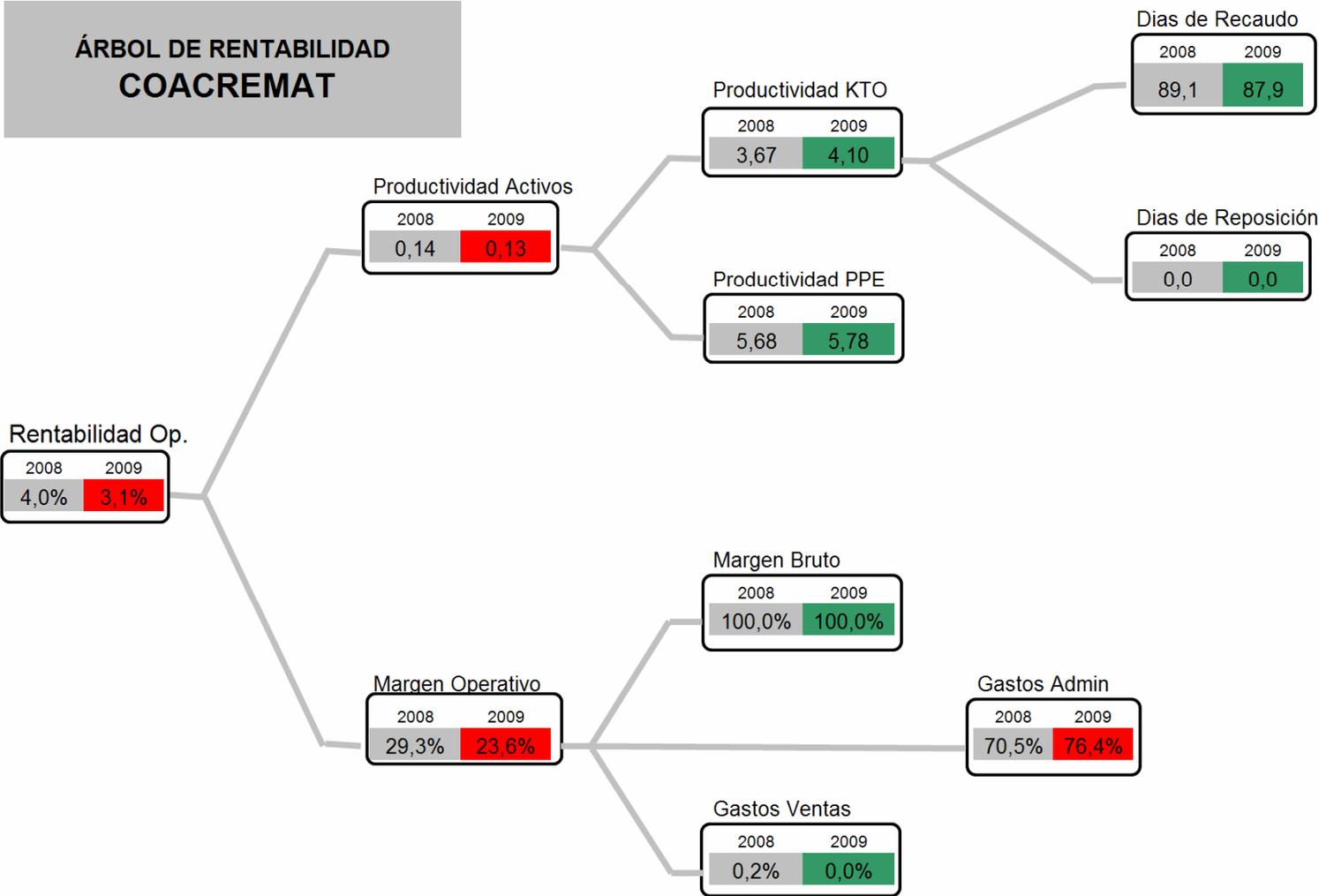


Fuente. Este estudio

**Grafica 3. Árboles de rentabilidad años 2007 y 2008**



Grafica 4. Árboles de rentabilidad años 2008 y 2009



Analizando los años 2007 y 2008 (ver gráfica 6), la rentabilidad operativa de la empresa decreció para el año 2008, debido en gran medida a la disminución del margen operativo, reflejado en el incremento de los gastos de administración y en menor proporción a los gastos de ventas.

La productividad en los activos operativos disminuyó pero en una proporción mínima de un 0.15 a 0.14 de 2007 a 2008 respectivamente, causa de la disminución en la productividad del capital de trabajo operativo esto a razón de un aumento significativo en los días de recaudo de cartera, siendo esto desfavorable para la empresa, para lo cual es necesario tomar medidas; de igual manera la productividad de propiedad, planta y equipo disminuye en menor proporción pasando de un 5,70 en 2007 a un 5,68 en 2008.

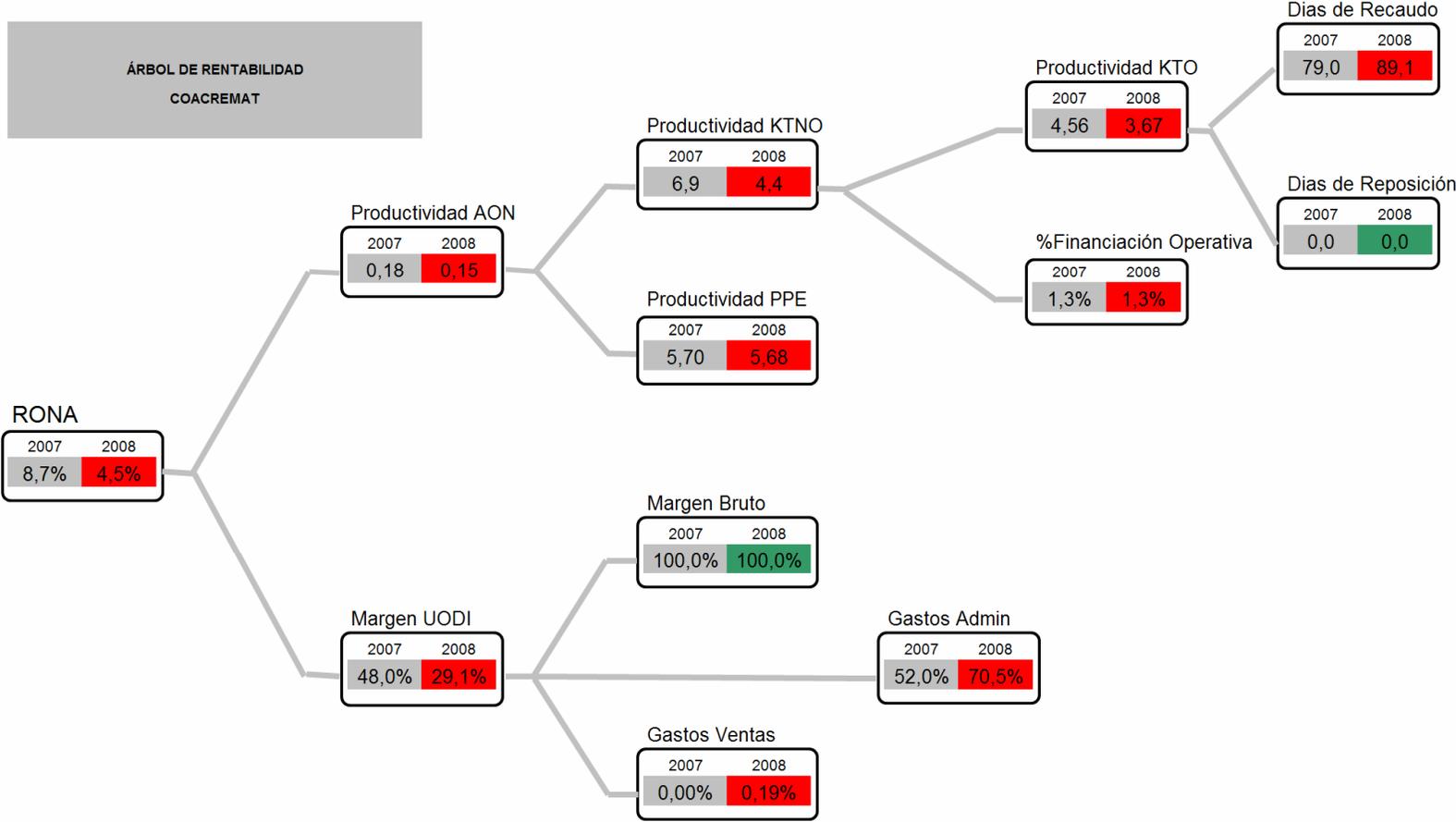
La empresa necesita aplicar nuevas políticas, en cuanto a la productividad operacional, especialmente en su margen operativo, siendo estos factores importantes para que ésta empresa sea rentable (ver gráfica 6).

Analizando los años 2008 y 2009 (ver gráfica 7), la rentabilidad operativa no mejoró, fue necesario tomar algunas medidas para incrementar dicha rentabilidad, sus nuevas políticas no fueron totalmente eficaces; al igual que en el periodo pasado, se da por una disminución del margen operativo (los gastos administrativos se aumentan). Sus indicadores no fueron favorables pero existe una recuperación de acuerdo al periodo analizado anteriormente.

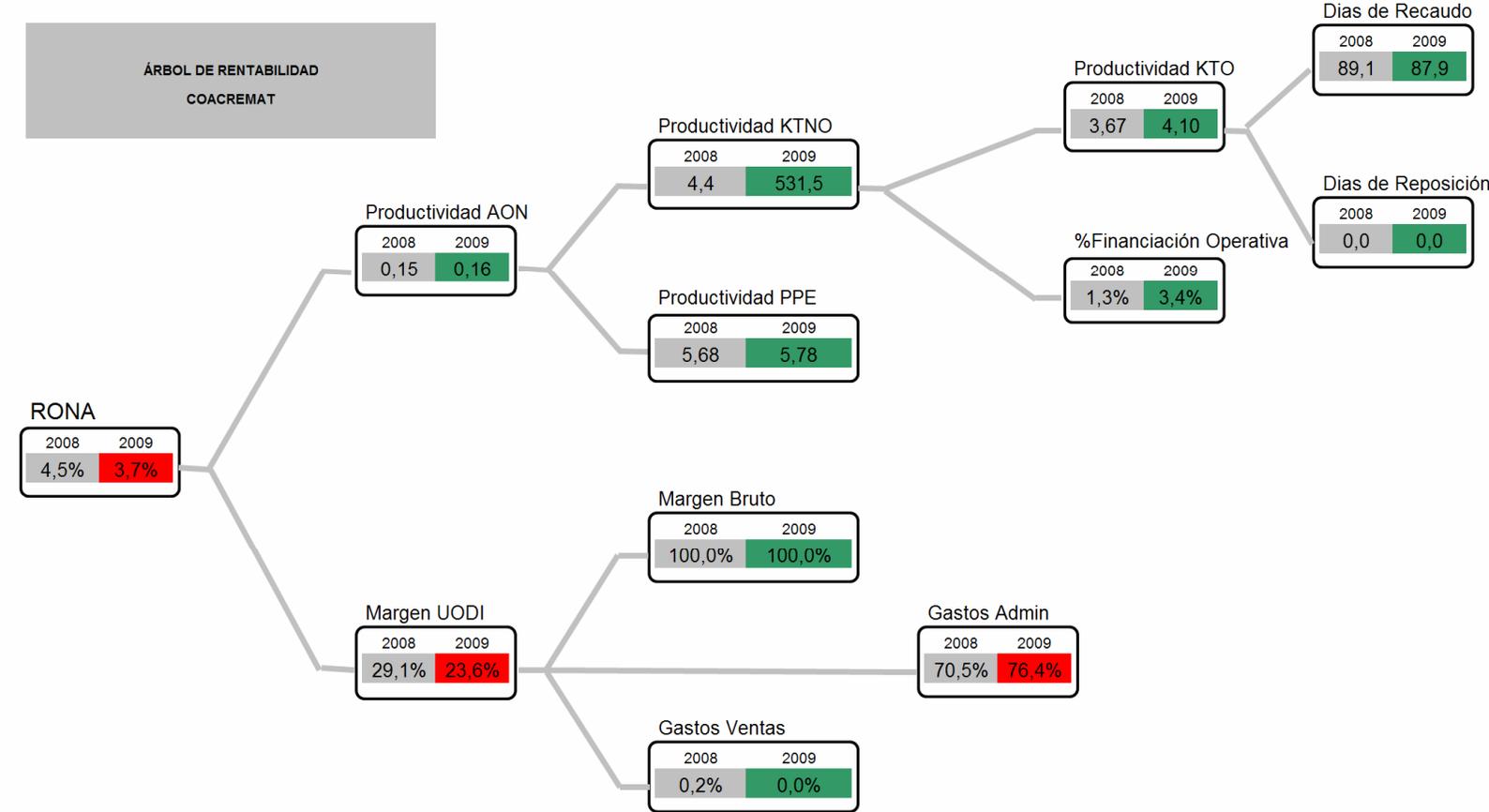
La productividad de los activos decrece en la misma proporción que el periodo 2007 - 2008, a causa de una menor productividad del capital de trabajo operativo, sus días de recaudo de cartera disminuyen aunque son mínimos, pero la productividad de propiedad planta y equipo presenta un índice favorable.

La empresa desea seguir aplicando nuevas políticas, para llegar a tener unos índices positivos (ver gráfica 7).

**Gráfica 5. Árbol de Rentabilidad RONA 2007 y 2008**



**Gráfica 6. Árbol de Rentabilidad RONA 2008 - 2009**



La rentabilidad operativa neta de los activos para los años 2007- 2008 (ver gráfica 8), tiene un comportamiento desfavorable, debido a una representativa disminución de un margen de utilidad operativa después de impuestos, lo cual está directamente ligado a mayores gastos administrativos y en menor proporción en los gastos de ventas, una disminución en los gastos administrativos, se verá claramente un beneficio para todas las demás unidades.

El comportamiento del activo operativo neto no fue favorable, debido una menor productividad del capital de trabajo neto operativo y a que la productividad de planta y equipo no se incrementó, por el contrario disminuyó. La productividad del capital de trabajo operativo disminuyó más que todo por los días de recaudo de cartera.

Como conclusión, es necesario tomar medidas ya que los activos están brindando rentabilidad, pero también están disminuyendo.

La productividad del capital de trabajo operativo disminuye. La Cooperativa posee un favorable capital de trabajo, basado claro está, en un menor pasivo operativo, pero es necesario tomar medidas con respecto a su disminución en el periodo analizado (ver gráfica 8).

La rentabilidad operativa neta de los activos para los años 2008-2009 (ver gráfica 9), presenta un comportamiento favorable con relación al periodo anterior, pero esta rentabilidad se ve disminuida a causa del margen de utilidad operativa después de impuestos lo cual refleja que sus gastos de administración siguen aumentando.

Por otra parte la productividad de los activos operativos netos fue favorable, debido a una mayor productividad del capital de trabajo neto operativo, reflejado en la productividad del capital de trabajo operativo, especialmente en la disminución de los días de recaudo y mayor productividad de propiedad planta y equipo.

Es necesario mejorar la utilidad operativa después de impuestos, para ello se adoptará estrategias eficientes para mejorar sus ingresos, aprovechando las oportunidades y fortalezas de la Cooperativa (ver gráfica 9).

## **4. VALORACIÓN DEL ÁREA FINANCIERA**

### **4.1 VALORACIÓN DEL ÁREA FINANCIERA EXTERNA.**

Se considera los factores más importantes de la matriz de evaluación de factores externos MEFE, al igual que la matriz del perfil competitivo y además de otros factores identificados en el diagnóstico financiero, entre ellos tenemos:

Con respecto a las amenazas; como se afirma y explica anteriormente en la Matriz MEFE general, el crecimiento económico no registra buenos resultados por lo que se considera una amenaza alta de impacto alto, debido a que la situación actual va a afectar a las Cooperativas, siendo esta altamente sensible al mercado. De igual manera, a pesar de que la inflación disminuye para el año 2009, las proyecciones para 2010 en cuanto a empleo y crecimiento económico no son favorables. La información disponible más reciente de la industria, comercio, construcción, y otros sectores, así como los indicadores de expectativas de actividad económica, revelan que el crecimiento continúa debilitándose. Por lo anterior, se considera una debilidad menor para la Cooperativa con impacto medio.

La disponibilidad de crédito se considera una amenaza alta, debido al aumento de la competencia por parte de otras entidades crediticias.

El nivel de ingresos se considera una amenaza baja, debido a los bajos ingresos de la población, ya que no alcanzaría una proporción del ingreso para destinarse al ahorro y/o para los aportes mensuales a la cooperativa.

Por otra parte el nivel de empleo y el costo de paquetes tecnológicos, representan una amenaza para la empresa. Las cifras de empleo en 2008 y 2009 mostraron destrucción de puestos de trabajo, situación que se atenuó debido al aumento de los ocupados por cuenta propia (empleo no asalariado). De este modo, la caída en el número de ocupados fue mayor que el descenso en la oferta laboral, situación que generó un aumento en la tasa de desempleo. En 2009, la profundidad de la recesión mundial y su efecto sobre la inflación y el crecimiento económico en Colombia es determinante para fijar la política monetaria, por lo cual se considera una amenaza media de impacto alto. Los precios de paquetes tecnológicos en este sector, además de equipos informáticos, son una variable importante para tomar la decisión de compra de nueva tecnología. Es por ello que esta variable es una amenaza media de impacto alto.

En el campo financiero las tasas de Interés se consideran una amenaza, debido a que la política de créditos de la Cooperativa es otorgar créditos con una tasa de interés más baja que las empresas que son competencia. Así como los flujos de caja (liquidez y el capital de trabajo en este sector es un factor importante para

inversión en épocas de bonanza económica y para mantenimiento de la operación en épocas de crisis debido a la sensibilidad que tiene este sector con la economía en general) son una amenaza externa para Coacremat.

Personal capacitado en el área financiera, es una variable a considerar como una oportunidad, debido a que el medio se encuentra personal calificado e idóneo para desempeñar estas labores.

Los asociados actuales y potenciales buscan créditos bajos y también que los aportes sean mínimos. Por lo general los precios en cuanto a afiliación, cuotas y créditos son similares en las diferentes Cooperativas, pero Coacremat está en primer lugar por ello se convierte en oportunidad en el medio competitivo.

**Tabla 8. Matriz de Evaluación del Factor Externo del Área financiera (MEFE)**

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	CALIF.	TOTAL PONDERADO
Crecimiento económico	0,13	2	0,26
Inflación	0,09	2	0,18
Disponibilidad de crédito	0,12	1	0,12
Nivel de Ingreso	0,10	2	0,2
Costo de paquetes tecnológicos	0,07	2	0,14
Empleo	0,09	2	0,18
Tasas de interés	0,12	2	0,24
Precio competitivo	0,14	3	0,42
Flujos de caja	0,08	3	0,24
Personal calificado - área financiera	0,06	4	0,24
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,22</b>

Fuente. Este estudio

**4.1.1 Matriz de Evaluación del Factor Externo del Área Financiera (MEFE).** La calificación por ponderación de la matriz de evaluación externa del área financiera MEFE es de 2.22, demuestran que la Cooperativa, está por debajo del promedio establecido, el cual es de 2.5 insinuando unas Amenazas mayores que Oportunidades, permite establecer propuestas de acuerdo a las oportunidades con que cuenta, con el fin de conducir a la Cooperativa a obtener un fuerte posicionamiento externo. Con relación a la matriz de evaluación externa evaluada anteriormente tiene un promedio mayor, lo cual significa que existen otras oportunidades financieras que también se deben aprovechar.

## 4.2 VALORACIÓN DEL ÁREA FINANCIERA INTERNA.

### 4.2.1 Fortalezas:

**Crecimiento Empresarial.** Desde su fundación, la Cooperativa ha hecho grandes esfuerzos con el fin de captar más asociados e implementar estrategias para crecer en diferentes municipios del departamento de Nariño. Lo anterior le ha permitido consolidarse en el mercado regional y por ende, ha sido un crecimiento sostenido; entonces esta variable se constituye en una fortaleza.

**Liquidez.** Coacremat posee un alto índice de liquidez para su operación, de acuerdo al análisis este índice aumenta de un 8,58 a 15,0 del año 2007 a 2008, para el año 2009 disminuye a un 12,04; a pesar de esta disminución es un aspecto positivo para la empresa.

Se tiene en cuenta la buena liquidez de la empresa ,de acuerdo con el diagnóstico realizado anteriormente por lo que se considera una fortaleza media.

**Nivel de endeudamiento.** En Coacremat es posible aumentar el endeudamiento para generar nuevas oportunidades de inversión, de manera positiva para la empresa, debido a que su índice de endeudamiento corresponde a un 11%. 12% y 11% para los años 2007, 2008 y 2009 respectivamente. La Cooperativa se ha caracterizado por tener un bajo nivel de endeudamiento, se considera una fortaleza y es de gran impacto para la empresa. Considerándose un peso más alto que la liquidez y financiación.

**Endeudamiento Financiero.** De acuerdo a los indicadores de endeudamiento de la empresa en los últimos tres años (2007, 2008, 2009) indican que se ha recurrido a financiamiento externo de un 21%, 46% y 22% respectivamente para cada año, lo cual indica un financiamiento adecuado, siendo una fortaleza para la Cooperativa.

**Capital de Trabajo.** Durante los tres periodos analizados, se observa que la empresa ha estado en capacidad de cumplir con sus pasivos dentro del corto plazo, dado que sus activos corrientes han sido suficientes para cumplir con sus obligaciones. Es considerado una fortaleza, debido primero a la liquidez de la empresa y debido en segundo lugar por las bajas deudas, lo cual se entiende como una fortaleza.

#### 4.2.2 Debilidades.

**Establecimiento de Planes de acción y planificación financiera.** En la Cooperativa no se han establecido planes de acción, ni han existido procesos de planificación financiera. Se considera una debilidad media debido a la inexistencia de los mismos y su impacto es menor que los ítems anteriores debido a estos afectan directamente la actividad financiera de la empresa.

**Eficiencia Económica.** Con relación a los activos de la entidad, estos han generado índices favorables de rendimiento durante los periodos analizados, también representan respaldo para la Cooperativa en la generación de excedentes, es de aclarar que la inversión ha generado una rentabilidad baja para Coacremat, y la eficiencia ha disminuido en los periodos analizados. Por esto se considera una debilidad media para la Cooperativa.

**Cobro de Cartera.** La inexistencia de políticas de manejo en el cobro de cartera es una debilidad, existen algunas falencias, de acuerdo al análisis del 2007 al 2009 existe un aumento significativo en los días de rotación de cartera. Por esto se considera una debilidad mayor.

**Margen Neto de utilidad** Esta variable indica que existe un margen de utilidad positivo y relevante, a pesar de esto se considera una debilidad porque en el transcurso de los años analizados este margen disminuye considerablemente obteniendo un 49%, 31% y 25% en los años 2007, 2008 y 2009 respectivamente.

**Control de información financiera (control de documentos contables, sistematización oportuna).** Este factor se considera una debilidad financiera, porque se están utilizando sistemas no adecuados de registro contable y, esto causa que la información no sea tan oportuna como se desearía lo que podría afectar en la toma de decisiones de manera correcta y eficiente, actualmente se está implementando un sistema confiable por lo que todavía no se considera como fortaleza sino como debilidad menor.

**4.2.3 Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI) del Área financiera.** Esta Matriz al igual que la anterior fue construida para evaluar los factores internos; pero en este caso solo los factores financieros.

La calificación por ponderación de la matriz de evaluación interna del área financiera MEFI es de 2.60 (ver tabla 9), lo que demuestra que la Cooperativa Coacremat, está por encima del promedio establecido el cuales de 2.5 insinuando unas fortalezas mayores que debilidades, como una organización fuerte en lo interno, lo que permite establecer propuestas con el fin de conducir a la Organización a obtener un fuerte posicionamiento interno. Con relación a la matriz de evaluación general interna evaluada anteriormente tiene un promedio menor, lo

cual quiere decir que las fuerzas internas financieras son menores que las fuerzas internas de la organización.

**Tabla 9. Matriz de Evaluación del Factor Interno del Área financiera (MEFI)**

<b>FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL PONDERADO</b>
Crecimiento Empresarial	0,1	3	0,3
Liquidez	0,11	3	0,33
Nivel de Endeudamiento	0,13	4	0,52
Endeudamiento Financiero	0,11	3	0,33
Capital de trabajo	0,1	3	0,3
Establecimiento de Planes de acción y planificación financiera	0,09	2	0,18
Eficiencia Económica	0,11	2	0,22
Cobro de Cartera	0,08	1	0,08
Margen Neto de utilidad	0,09	2	0,18
Control de información financiera	0,08	2	0,16
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,60</b>

Fuente. Este estudio

#### **4.3 ANÁLISIS DOFA FINANCIERA.**

De acuerdo al análisis interno y externo financiero de la Cooperativa Coacremat, en la Matriz DOFA (Gráfica 10) se presentan las posibles estrategias financieras a realizarse.

#### **4.4 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEEA)**

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción, permite la revisión de estrategias mediante el examen de cuatro factores relevantes; la fuerza financiera y la ventaja competitiva, como determinantes principales de la posición estratégica de la empresa; la fuerza de la industria y la estabilidad del ambiente describen la posición estratégica del sector. Los resultados se cruzan para el eje de las y, la

fortaleza financiera y estabilidad ambiental, la sumatoria es el punto de corte en dicho eje, para el eje x se suman la ventaja competitiva y la fuerza industrial

**Figura 5. Matriz DOFA Financiera.**

MATRIZ DOFA	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
	Crecimiento económico Inflación Disponibilidad de crédito Nivel de Ingreso Costo de paquetes tecnológicos Empleo Tasas de interés	
FORTALEZAS	Estrategias FA	Estrategias FO
Crecimiento Empresarial Liquidez Nivel de Endeudamiento Endeudamiento Financiero Capital de trabajo	- Mejorar la tecnología necesaria para el buen funcionamiento de las áreas de la Cooperativa en especial la financiera - Diseñar campañas de promoción del portafolio de servicios de la Cooperativa	- Implementar estrategias publicitarias para aumentar la competitividad e ingresos de la empresa - Fortalecer la imagen corporativa - Agregar servicios nuevos y relacionados que mejoren el nivel del servicio.
DEBILIDADES	Estrategias DA	Estrategias DO
acción y planificación financiera Eficiencia Económica Cobro de Cartera Margen Neto de utilidad Control de información financiera	- Creación de Planes financieros para estar atentos a los cambios del medio ambiente externo. - Diseñar políticas claras de recuperación de cartera - Crear programa de bienestar social para funcionarios para motivarlos y afianzar su sentido de pertenencia hacia la Cooperativa	- Ampliar el portafolio de servicios de la Cooperativa - Establecer sistemas de información, control y evaluación financiera - Institucionalizar la planeación administrativa y financiera - Diseñar políticas claras de recuperación de cartera

Fuente. Este estudio

### **Pasos para construir la Matriz PEEA:**

Los pasos que se requieren para el desarrollo de una matriz PEEA son:

1. Para la fortaleza financiera (FF) y la fortaleza de la industria (FI), asignar un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor) a cada una de las variables que abarcan estas dimensiones. Para la estabilidad ambiental (EA) y la ventaja competitiva (VC), asignar un valor numérico que vaya de -1 (el mejor) a -6 (el peor), a cada una de las variables que comprendan esas dimensiones.
2. Calcular un resultado promedio para FF, VC, FI y EA sumando las clasificaciones de factor de cada dimensión y dividiendo el número de variables incluida en la respectiva dimensión.
3. Marcar los resultados promedio para FF, FI, EA y VC en el eje correspondiente en la matriz PEEA.

4. Sumar los resultados sobre el eje x (horizontal) y marcar el punto resultante sobre x. Sumar los dos resultados en el eje y (vertical) y marcar el punto resultante sobre y.

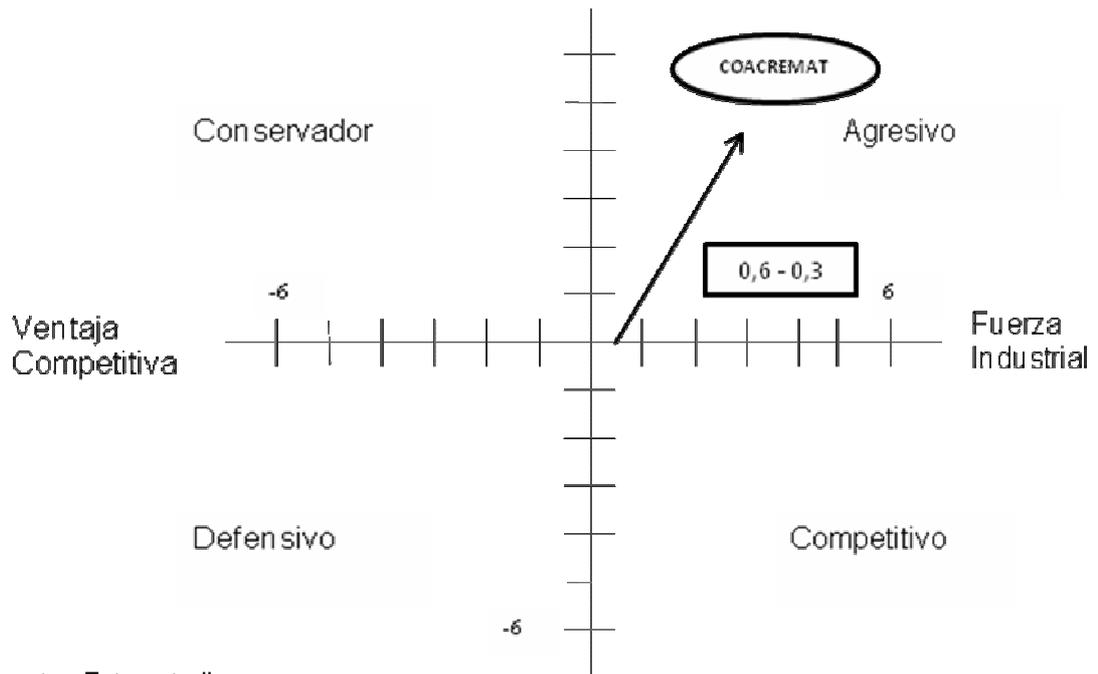
5. Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA pasando por el nuevo punto de intersección. Dicho vector muestra el tipo de estrategias (agresivas, competitivas, defensivas o conservadoras) más apropiadas para la empresa.

**Tabla 10. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción PEEA**

POSICIÓN ESTRATÉGICA	CALIFICACIONES
<b>FUERZA FINANCIERA (FF)</b>	
Crecimiento Empresarial	3
Liquidez	5
Nivel de Endeudamiento	5
Endeudamiento Financiero	6
Capital de trabajo	6
Establecimiento de Planes de acción y planificación financiera	2
Eficiencia Económica	3
Cobro de Cartera	2
Margen Neto de utilidad	4
Control de información financiera	3
<b>Sumatoria</b>	<b>39</b>
<b>FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)</b>	
Estabilidad financiera.	3
Conocimientos tecnológicos.	5
Productividad, aprovechamiento de la capacidad.	4
Sustitución de servicios	4
Publicidad	3
<b>Sumatoria</b>	<b>19</b>
<b>ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)</b>	
Cambios tecnológicos.	-2
Tasa de inflación.	-3
Variabilidad de la demanda.	-4
Crecimiento económico	-5
Disponibilidad de crédito	-4
Tasa de interés	-4
<b>Sumatoria</b>	<b>-22</b>
<b>VENTAJA COMPETITIVA (VC)</b>	
Crecimiento del sector	-5
Barreras de Entrada	-3
Nivel tecnológico	-2
Imagen corporativa	-4
Servicio al cliente	-2
<b>Sumatoria</b>	<b>-16</b>

El promedio de FF es  $39/10=3.9$  El vector direccional coordina el eje X es:  
 El promedio de FI es  $19/5=3.8$   $-3.2+ (+3.8) = 0.6$   
 El promedio de EA es  $= -22/6= -3.6$  El vector direccional coordina el eje Y es:  
 El promedio de VC es  $= -16/5= -3.2$   $-3.6+ (+3.9) = 0.3$

**Figura 6. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción PEEA**



Fuente. Este estudio

La Cooperativa COACREMAT debe seguir estrategias de tipo agresivo. La fuerza de la industria es el factor dominante en la empresa y su fuerza financiera también, se tiene liderazgo y es el momento de convertirse en líderes de este mercado ampliando sus fronteras. Se recomienda analizar estrategias de **Penetración en el mercado, desarrollo del producto, diversificación concéntrica**, desarrollo del mercado e integración horizontal.

#### 4.5 MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP (BCG).

Este tipo de matriz, referencia el grupo de servicios que tiene una empresa, los cuales pueden competir en diferentes industrias, para el caso de la Cooperativa Coacremat, es posible analizar según la línea de servicios que ofrece (créditos a asociados), aunque todos corresponden a un mismo sector, su análisis es similar al de la matriz IE, de acuerdo al cuadrante en el que se posicione, tomando como

cruce de variables la participación en el mercado y el crecimiento en ventas; cuadrante II Estrellas, “alto crecimiento, alta participación”, esta categoría genera alta cantidad de efectivo, y además posee una gran expansión del mercado, como también una participación dominante, cuadrante III, Vacas en efectivo, “bajo crecimiento, alta participación”, esta categoría generan alta cantidad de efectivo, pero su futuro crecimiento es limitado, cuadrante IV huesos, “bajo crecimiento, baja participación” esta categoría no produce mucho efectivo y su participación es minoritaria, cuadrante I interrogantes-dilemas, “alto crecimiento, baja participación”, tiene una pequeña participación en el mercado aunque sean rentables.

La matriz del BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. La matriz del BCG permite a una organización pluridivisional, administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones, con relación a todas las demás divisiones de la organización.

La parte relativa del mercado que está ocupando, se puede definir como la razón existente entre la parte del mercado, que corresponde a una división en una industria particular y en la parte del mercado que está ocupando la empresa rival más grande de esa industria.

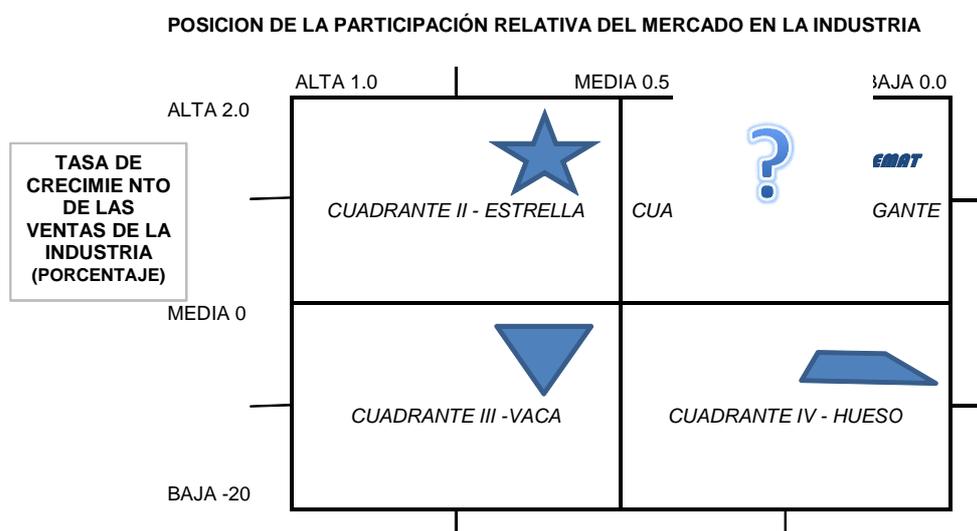
En una matriz del BCG, la posición de la parte relativa del mercado aparece en el eje x. Punto medio del eje x se suele fijar en 0.50, que correspondería a una división que tiene la mitad del mercado que pertenece a la empresa líder de la industria. El eje y representa la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, medida como porcentaje. Los porcentajes de la tasa de crecimiento del eje y pueden ir de -20 a +20%, donde 0.0 es el punto medio. Estos representan la escala numérica que se suele usar para los ejes x y, pero una organización cualquiera podría establecer los valores numéricos que considere convenientes (ver tabla 11).

**Tabla 11. Matriz BCG.**

COOPERATIVA	INGRESOS ANUALES 2008 (\$)	INGRESOS ANUALES 2009 (\$)	CRECIMIENTO	INGRESOS ANUALES 2009 (\$)	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN
COOMEVA	9.145.100.000	9.785.257.900	7,00%	9.785.257.900	62,18%
COFINAL	2.756.313.186	2.995.570.931	8,68%	2.995.570.931	19,03%
COACREMAT	2.720.368.936	2.956.506.593	8,68%	2.956.506.593	18,79%
<b>TOTAL</b>				15.737.335.424	

Fuente. Este estudio

**Gráfica 7. Matriz BCG**



Fuente. Este estudio

La participación en el mercado de la Cooperativa, en el mercado de economía solidaria es del 18,79%. En cuanto a la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, se puede observar que el crecimiento promedio ha sido del 7,84% y Coacremat ha crecido en un 8,68%. Por lo anterior la Cooperativa se sitúa en el cuadrante I.

El servicio que ofrece la Cooperativa o sea de Crédito según la matriz GCB, es un “INTERROGANTE”, por lo tanto tiene una baja participación relativa en el mercado y compete con un sector financiero de alto crecimiento.

Tiene necesidad de efectivo para atender la alta demanda y mayor asignación de capital. Para solucionar esta situación, debe seguir una estrategia intensiva como

penetración en el mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de servicio. Una manera de realizar esto, sería a través de abrir nuevas sedes de la Cooperativa en el Departamento.

El servicio de la Cooperativa ha sido exitoso y se encuentra en la etapa de madurez, se debe implementar nuevos productos financieros. Dado el desarrollo de este aspecto en el sector, se hace necesario implementar planes de investigación y desarrollo del servicio.

#### **4.6 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA.**

Esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz. Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente. Las empresas ubicadas en el cuadrante II, tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado. Las organizaciones situadas en el cuadrante III, compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles. Los negocios situados en el cuadrante IV, tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento.

Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente. En el caso de estas empresas, las estrategias convenientes serían seguir concentrándose en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo del mercado) y los productos presentes (desarrollo del producto). No es aconsejable que una empresa que se ubica en el cuadrante 1 se aleje notablemente de sus ventajas competitivas establecidas. Cuando una organización situada en el cuadrante I tiene demasiados recursos, entonces las estrategias para la integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal podrían ser convenientes. Cuando una empresa situada en el cuadrante I está demasiado comprometida con un solo producto, entonces la diversificación concéntrica podría disminuir los riesgos asociados a una línea de productos muy estrecha. Las empresas que se ubican en el cuadrante I se pueden dar el lujo de aprovechar las oportunidades externas en muchas áreas; pueden correr riesgos agresivamente cuando resulte necesario.

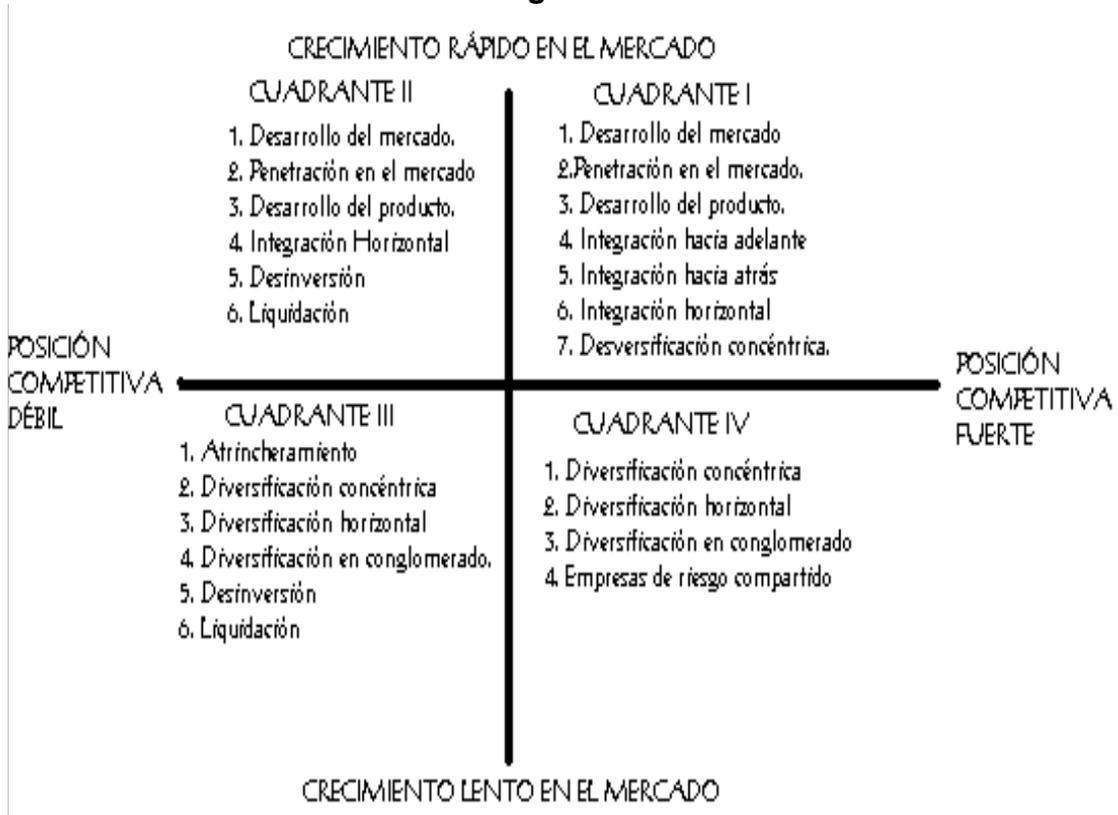
Las empresas ubicadas en el cuadrante II, tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado. Aún cuando su industria está creciendo, no son capaces de competir en forma eficaz y deben determinar por qué el enfoque actual de la empresa resulta ineficaz y cual es el mejor camino para que la compañía cambie, a efecto de mejorar su competitividad. Como las empresas situadas en el cuadrante II están en una industria cuyo mercado registra un veloz crecimiento, la primera opción que deben considerar es una estrategia intensiva (y no integrativa

o de diversificación). Las organizaciones situadas en el cuadrante III compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles. Estas empresas deben aplicar cambios drásticos sin tardanza, a efecto de evitar su mayor caída y posible liquidación. En primer lugar, se debe perseguir una reducción considerable de los costos y del activo (atrincheramiento). Una estrategia alternativa sería sacar recursos de los negocios actuales para dirigirlos a otras áreas. Cuando todo lo demás ha fallado, la opción última para los negocios que se ubican en el cuadrante III es el despojo o la liquidación.

Por último, los negocios situados en el cuadrante IV, tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento. Estas empresas tienen la fuerza suficiente para iniciar programas diversificados en áreas con crecimiento más promisorio. Normalmente, las empresas que se ubican en el cuadrante IV tienen grandes flujos de dinero y poca necesidad de crecimiento interno y muchas veces, pueden perseguir con éxito la diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados. Las empresas situadas en el cuadrante IV también pueden constituir empresas de riesgo compartido.

La matriz de la gran estrategia es la siguiente:

**Gráfica 8. Matriz de la Gran Estrategia**



De la anterior podemos afirmar que Coacremat se encuentra en una posición competitiva fuerte y en un crecimiento rápido en el mercado, por lo cual el desarrollo en el sector servicios es competida por la cantidad de servicios iguales y similares que existen, una de las estrategias para el crecimiento es seguir concentrándose en el mercado (desarrollo del producto), en este caso desarrollo del servicio, tratando de aumentar los ingresos, mejorando los servicios presentes y desarrollando otros nuevos; penetración en el mercado tratando de conseguir mayor participación en el éste para los servicios presentes por medio de un mayor esfuerzo en mejoramiento de imagen corporativa, publicidad y mercadeo más agresivo, además de una estrategia de Diversificación Concéntrica: Agregar un servicio nuevo relacionado.

Coacremat tiene una oportunidad importante en el mercado financiero donde opera; posee grandes potencialidades para aprovechar las oportunidades del entorno en varios campos. La posibilidad de trabajar en campos como: la recreación, salud, turismo, educación, cultura y fomento de acciones empresariales son acciones que permitirían aprovechar el crecimiento rápido del mercado y la posición competitiva

Dada la solvencia financiera y el bajo nivel de endeudamiento, puede asumir riesgos de manera agresiva en cualquier momento y mantener las estrategias que han sido positivas para la entidad. Las ventajas competitivas se han aprovechado de manera adecuada, y esto le permite una mayor penetración en el mercado y con más investigación podrá desarrollar los productos existentes; también adquirir créditos preferenciales con entidades que le ofrezcan ventajas transferibles a sus asociados. Realizar alianzas estratégicas con entidades del sector para prestar servicios complementarios.

#### **4.7 COMPARACIÓN DE LAS MATRICES Y DETERMINACIÓN DE SUS IMPLICACIONES**

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede afirmar que la Cooperativa en el sentido amplio tiene importantes fortalezas, se le presenta amplias oportunidades y puede fácilmente superar las debilidades que tiene. En este sentido el Plan que se ha elaborado permite identificar las acciones estratégicas que se deben emprender. Los diversos resultados indican que la Cooperativa actuando estratégicamente, puede ser una organización líder en el mercado financiero solidario.

Cuando se habla de desarrollo empresarial, no debe este consistir simplemente en mantener los factores de éxito que le han permitido llegar a su posición, sino que por el contrario, el desafío es mayor por cuanto se tiene que tratar de que se crezca y que se consolide administrativamente. El mercado competido hace

urgente el cambio para poder aprovechar las innumerables oportunidades que el entorno le plantea.

Las estrategias macroestratégicas viables para Coacremat se resumen en:

**Penetración en el mercado.** Lograr mayor participación en el mercado con los servicios que se ofrecen en las zonas donde la Cooperativa hace presencia, mediante mayores esfuerzos de mercadeo, por ejemplo:

Realizando una campaña agresiva de publicidad a través de los diferentes medios de comunicación.

Elaboración de material publicitario (portafolio de servicios volantes, calendarios, lapiceros, etc.).

Mejoramiento de la imagen corporativa. (Nueva imagen y creación de una página web)

Llevar a cabo eventos promocionales mensuales con estrategias de descuentos en aportes mensuales, promociones para ser asociado y rifas semestrales.

**Alianzas estratégicas.** Alianzas con empresas que atraigan a nuevos asociados y fidelicen a los antiguos. Empresas de salud, gimnasios, instituciones educativas, centros de recreación.

**Desarrollo del producto.** Creación de nuevos servicios relacionados que fidelicen y atraigan a viejos y nuevos clientes. Mejorar los servicios presentes.

Visita semanales a empresas, instituciones, fundaciones y asociados, etc. para la promoción del portafolio de servicios de la Cooperativa.

Participación activa en actividades culturales programadas en las zonas donde se encuentra Coacremat (patrocinadores de eventos).

Llevar a cabo en cada una de las zonas cursos informales con el 50% de descuento para los asociados.

Mejorar al interior de la organización en el área de cartera. (Contratar un auxiliar en cobranza para mejorar índices de morosidad y fijar metas para el mejoramiento de cartera).

Control de información financiera con la implementación adecuada del nuevo sistema de información (sistema Aqueron).

**Diversificación horizontal.** Crear servicios diferentes al de crédito como establecer una I.P.S, crear una Institución educativa, abrir una droguería, establecer una constructora.

#### **4.8 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE).**

La MCPE usa la información obtenida de los análisis y los resultados de los análisis para "decidir" en forma objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas. Es decir, la matriz EFE, la matriz EFI, la matriz del perfil competitivo, sumadas a la matriz DOFA, el análisis PEYEA, la matriz del BCG, la matriz IE y la matriz de la Gran Estrategia, ofrecen la información necesaria para armar una MCPE.

La MCPE es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos, identificados con anterioridad. Como los otros instrumentos analíticos para formular estrategias.

Procedimiento de elaboración de la MCPE

1. Se realiza una lista de las oportunidades/amenazas externas y las fuerzas/debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MCPE. Esta información se debe obtener directamente de la matriz EFE y la matriz EFI. Se adjudica pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. Estos pesos son idénticos a los de la matriz EFE y la matriz EFI. Los pesos se presentan en la columna contigua, a la derecha, de los factores internos y externos críticos para el éxito.
2. Se identifica las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización. Se registra estas estrategias en la hilera superior de la MCPE. Determinar las calificaciones del atractivo (CA) definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie dada de alternativas. Las calificaciones del atractivo se determinan analizando cada factor crítico para el éxito, interno o externo, de uno en uno, formulando la pregunta: "¿Afecta este factor la elección de la estrategia?" Si la respuesta a esta pregunta es Sí, entonces las estrategias se deben comparar en relación con ese factor clave. Concretamente, se debe asignar una calificación del atractivo a cada estrategia para indicar su atractivo relativo en comparación con otras, considerando ese factor particular.  
La escala de las calificaciones del atractivo es 1 = no es atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva. Si la respuesta a la pregunta anterior es NO, que indica que el factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la elección concreta que se está considerando, entonces no se adjudican calificaciones del atractivo a las estrategias de esa serie.
3. Se Calcula las calificaciones del atractivo total. Las calificaciones del atractivo total se definen como el resultado de multiplicar los pesos por las calificaciones del atractivo de cada hilera. Las calificaciones del atractivo total indican el atractivo relativo de cada una de las estrategias alternativas, considerando sólo el impacto del factor adyacente crítico para el éxito, interno o externo.

4. Se Calcula el total de la suma de calificaciones del atractivo. Sumar las calificaciones del atractivo total de cada columna de estrategias de la MCPE. La suma de las calificaciones del atractivo total revela cuál es la estrategia que resulte más atractiva de cada una de las series de alternativas. Las calificaciones más altas indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores relevantes, internos y externos, que podrían afectar esas decisiones estratégicas.

Las alternativas son:

Alternativas 1: Penetración en el mercado

Alternativas 2: Alianzas Estratégicas

Alternativas 3: Desarrollo del Producto

Alternativas 4: Diversificación Horizontal

**Tabla 12. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)**

Factores críticos para el éxito	Estrategias alternativas								
	Peso	Alternativa 1		Alternativa 2		Alternativa 3		Alternativa 4	
Oportunidades		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
Precio competitivo	0,14	4	<b>0,56</b>	3	<b>0,42</b>	4	<b>0,56</b>	4	<b>0,56</b>
Flujos de caja	0,08	3	<b>0,24</b>	3	<b>0,24</b>	2	<b>0,16</b>	3	<b>0,24</b>
Personal calificado - área financiera	0,06	3	<b>0,18</b>	2	<b>0,12</b>	0	<b>0</b>	0	<b>0</b>
Amenazas									
Crecimiento económico	0,13	2	<b>0,26</b>	4	<b>0,52</b>	2	<b>0,26</b>	4	<b>0,52</b>
Inflación	0,09	2	<b>0,18</b>	1	<b>0,09</b>	2	<b>0,18</b>	1	<b>0,09</b>
Disponibilidad de crédito	0,12	3	<b>0,36</b>	2	<b>0,24</b>	4	<b>0,48</b>	2	<b>0,24</b>
Nivel de Ingreso	0,1	2	<b>0,2</b>	3	<b>0,3</b>	1	<b>0,1</b>	1	<b>0,1</b>
Costo de paquetes tecnológicos	0,07	0	<b>0</b>	0	<b>0</b>	0	<b>0</b>	2	<b>0,14</b>
Empleo	0,09	4	<b>0,36</b>	4	<b>0,36</b>	4	<b>0,36</b>	3	<b>0,27</b>
Tasas de interés	0,12	2	<b>0,24</b>	0	<b>0</b>	4	<b>0,48</b>	0	<b>0</b>
Fortalezas									
Crecimiento Empresarial	0,1	3	<b>0,3</b>	3	<b>0,3</b>	4	<b>0,4</b>	4	<b>0,4</b>
Liquidez	0,11	4	<b>0,44</b>	3	<b>0,33</b>	4	<b>0,44</b>	4	<b>0,44</b>
Nivel de Endeudamiento	0,13	4	<b>0,52</b>	3	<b>0,39</b>	3	<b>0,39</b>	4	<b>0,52</b>
Endeudamiento Financiero	0,11	4	<b>0,44</b>	4	<b>0,44</b>	4	<b>0,44</b>	4	<b>0,44</b>
Capital de trabajo	0,1	4	<b>0,4</b>	3	<b>0,3</b>	4	<b>0,4</b>	3	<b>0,3</b>

<b>Debilidades</b>									
Establecimiento de Planes de acción y planificación financiera	0,09	1	<b>0,09</b>	0	<b>0</b>	4	<b>0,36</b>	3	0,27
Eficiencia Económica	0,11	4	<b>0,44</b>	3	<b>0,33</b>	0	<b>0</b>	3	<b>0,33</b>
Cobro de Cartera	0,08	0	<b>0</b>	0	<b>0</b>	4	<b>0,32</b>	0	<b>0</b>
Margen Neto de utilidad	0,09	4	<b>0,36</b>	4	<b>0,36</b>	4	<b>0,36</b>	0	<b>0</b>
Control de información financiera	0,08	0	<b>0</b>	0	<b>0</b>	4	<b>0,32</b>	2	<b>0,16</b>
<b>Total</b>			<b>5,57</b>		<b>4,74</b>		<b>6,01</b>		<b>5,02</b>
CA - Calificación del atractivo; TCA - Total de calificaciones del atractivo Calificación del atractivo: 1 - no aceptable; 2 - posiblemente aceptable; 3 - probablemente aceptable; 4 la más aceptable									

Fuente. Este estudio

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE) (ver tabla 12), se determina escoger las estrategias de Desarrollo del producto (Creación de nuevos servicios que fidelicen y atraigan a antiguos y nuevos clientes) y Penetración en el mercado a través de nueva imagen corporativa, publicidad y mercadeo más agresivo.

En consecuencia, la implementación de las dos opciones aquí identificadas permitirá que la Cooperativa siga consolidándose como la líder del sector financiero en el departamento de Nariño.

La valoración cuantitativa de estas estrategias se ha desarrollado en los cuadros respectivos. Es de esperar que los ingresos que estas estrategias generen excedan los costos de su implementación. Desde el punto de vista financiero, las dos estrategias mejoran el valor de la organización como un todo.

## 5. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA DEL MAGISTERIO DE TÚQUERRES

El redireccionamiento estratégico se fundamenta y se justifica de la siguiente manera:

Después de realizarse el diagnóstico general y financiero de la Cooperativa, se decide realizar, de acuerdo a las estrategias, algunas inversiones que se detallan más adelante, las cuales se realizarán con recursos propios de acuerdo al capital de trabajo existente. Teniendo la factibilidad de realizarse la inversión, se procede a re direccionar las estrategias, teniendo en cuenta dicha inversión.

### 5.1 OBJETIVO

Evaluar el estado actual de la empresa a nivel administrativo y financiero, para implementar procedimientos de carácter proactivo, con el fin de lograr eficiencia tanto en el diagnóstico como en la gestión y la planeación financiera, en aras de la optimización en el manejo de los recursos de la organización y una permanente generación de riqueza.

### 5.2 REDEFINICIÓN DE PRINCIPIOS, MISIÓN, VISIÓN OBJETIVOS Y PRINCIPIOS CORPORATIVOS.

**Misión.** La misión debe permitir el ejercicio de la democracia, de la solidaridad, la crítica y el respeto por las opiniones ajenas.

“Los servicios que presta la cooperativa benefician en gran parte al sector de los docentes, en alguna porción a otros trabajadores al servicio del estado y en menor cuantía a trabajadores independientes. Pretendiendo subsanar necesidades básicas de existencia de la mejor manera posible. Por todo lo anterior Coacremat se diferencia de las demás entidades solidarias y financieras por ser un modelo de desarrollo empresarial con propósitos de un gran contenido social y humano”.

“El afán persistente de Coacremat por alcanzar su misión, ha hecho que se revise permanentemente sus propósitos, fines y cumplimiento de sus metas, aspirando a convertirse día tras día en la empresa modelo del departamento; para lo cual los asociados, directivos y empleados constituyen la base de toda la actividad empresarial”.

Coacremat es una Cooperativa multiactiva, presente en el Departamento de Nariño que presta servicios de asesoría, crédito con calidad, generando beneficio social para sus asociados y comunidad en general. Para ello contamos con

tecnología adecuada y un talento humano competente y comprometido con la organización.

**Visión.** En el próximo milenio la cooperativa será una empresa modelo a nivel regional, nacional, con altos niveles de eficiencia, eficacia y efectividad con una estructura administrativa funcional, donde el crecimiento económico será el medio para garantizar el desarrollo social del asociado y de la comunidad en general, enmarcados dentro de los principios y valores cooperativos buscando siempre un mayor desarrollo del mercado y un mejoramiento permanente de los servicios.

Como reglas importantes de decisión, estarán la participación democrática, justicia y equidad para que los directivos y empleados se orienten con la acción, basados en el desarrollo de valores, tales como la honradez, la transparencia y la lealtad en el ejercicio de sus operaciones.

Coacremat será una organización que aprende y se adecua a los cambios, donde el conocimiento del sector será la mayor ventaja competitiva.

### **Principios corporativos.**

**Gestión democrática por parte de los asociados.** Las cooperativas son organizaciones administradas y organizadas con procedimientos democráticos por los asociados, quienes participan activamente en la fijación de políticas y en la toma de decisiones.

**Educación, capacitación e información.** Las cooperativas proporcionan educación y capacitación a los asociados, representantes elegidos, directivos y empleados, de forma que puedan contribuir de manera eficaz al desarrollo de sus cooperativas. Así mismo, informan a la comunidad, especialmente a los 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.

**Colaboración.** El logro de los objetivos de la Cooperativa requiere que todos los socios participen de manera individual y en quipo en la realización y mejora de nuestros servicios.

**Honestidad.** Nuestro comportamiento debe ser socialmente responsable, mostrando respeto, imparcialidad y sinceridad, hablando siempre con la verdad y apegado a las reglas de la empresa.

### 5.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Con los resultados obtenidos de las matrices IE, Grupo Consultivo de Boston, la matriz de posición estratégica y evaluación de la Acción, adicionado a las proyecciones financieras, se construye los objetivos estratégicos que permitan cumplir con los objetivos trazadores de carácter financiero y del cliente.

- Incrementar la productividad financiera, aumentando y aprovechando de manera óptima la capacidad instalada en las siete sedes donde presta el servicio.
- Incrementar cada año la rentabilidad de la empresa, de acuerdo a las proyecciones realizadas (20% en el número de asociados) (años 2010–2012).
- Lograr una eficiente e independiente estructura financiera comprometiendo a cada unidad con los resultados finales de su actividad, que posibilite la salud financiera de la Cooperativa.
- Proyectar el Costo de Capital Promedio Ponderado para obtener unos rendimientos reales después de impuestos superiores al 10%, después del costo del inversionista.
- Posibilitar a la empresa en la toma de decisiones que encaminen la generación de valor de manera constante.
- Mejorar la línea de créditos extraordinarios y educativos al finalizar el primer año del Plan.
- Volver a Coacremat más competitiva a través de disminuir los costos de operación del servicio y en la diferenciación de sus productos.

### 5.4 ESTRATEGIAS

**Como estrategias a implementar para el largo plazo se tiene las siguientes:**

Desarrollo del producto (Creación de nuevos servicios que fidelicen y atraigan a antiguos y nuevos clientes).

Penetración en el mercado a través de nueva imagen corporativa.

**Estrategias de expansión aprovechando el crecimiento interno.** El crecimiento obedece a la necesidad de ampliar el servicio, después de haber identificado la posibilidad de nuevos socios que demanden el servicio de la Cooperativa.

Se toma la decisión considerando una demanda insatisfecha; en el departamento de Nariño existen 9.015 docentes de los cuales casi un 40% están asociados a la Cooperativa Coacremat y un 20% a otras cooperativas.

Lograr mayor participación en el mercado con los servicios que se ofrecen en las zonas donde la Cooperativa hace presencia. Mediante mayores esfuerzos de mercadeo.

Se analiza también la posibilidad de brindar nuevos servicios a los asociados y mejorar los servicios presentes. Esta estrategia apunta directamente hacia la mayor rentabilidad posible.

**Estrategias sobre la estructura financiera.** Lograr un mayor endeudamiento, aprovechando la estructura financiera actual y proyectada de la empresa. Disminuir los gastos financieros después de la inversión realizada en tres años, con el fin de disminuir los pasivos y lograr independencia financiera sostenible.

Claro está que funcionar con financiamiento ajeno es más económico, pero con su incremento aumenta el riesgo y a su vez aumentan los llamados costos de insolvencia.

**Estrategias sobre excedentes de utilidades.** La estrategia con relación a los excedentes de utilidades, se encuentra estrechamente vinculada a la de estructura financiera, pues esta decisión tiene un impacto inmediato sobre el financiamiento permanente de la empresa, y provoca consecuentemente, variaciones en la estructura de las fuentes permanentes.

La definición en cuanto a los excedentes de utilidades de la empresa, se realizará con sumo cuidado, tratando de no violentar la estructura financiera óptima ni los parámetros de liquidez establecidos para el normal funcionamiento de la misma. Realizar un seguimiento continuo de los principales estados financieros de la empresa de manera mensual, de manera acorde con los presupuestos para lograr las metas propuestas.

## **5.5 PLAN DE ACCIÓN**

En el plan de acción plantea programas que permitan llevarlos a cabo; para cada programa se establecen actividades precisas, con periodos para ejecutarse (ver cuadro 1).

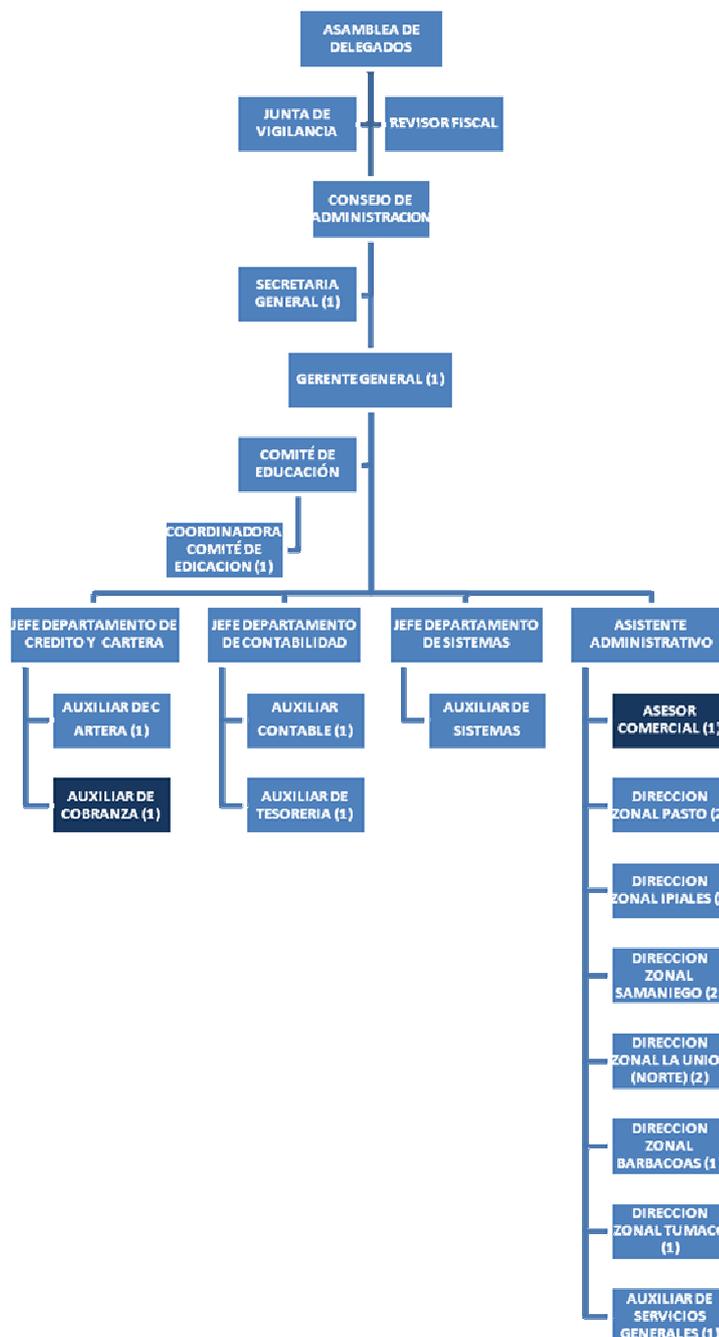
**Figura 8. Plan de acción**

OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIAS	META	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	EVIDENCIAS	INDICADORES DE LOGRO
<b>Estrategias de expansión aprovechando el crecimiento interno</b>							
Incrementar la productividad financiera, aumentando y aprovechando de manera optima la capacidad instalada en las siete sedes donde presta el servicio.	Desarrollo del producto. Creación de nuevos servicios relacionados que fidelicen y atraigan a viejos y nuevos clientes. Mejorar los servicios presentes.	Lograr una participación en el mercado en un porcentaje mayor al 20% (Departamento de Nariño))	Visita semanales a empresas, instituciones, fundaciones y asociados para la promoción del portafolio de servicios de la Cooperativa. Participación activa en actividades culturales programadas en las zonas donde se encuentra Coacremat (patrocinadores de eventos)	Gerencia general Directoras zonales	tres años	Estados financieros: balance general, Estado de resultados= utilidades esperadas	INDICADORES DE RENTABILIDAD PRODUCTIVIDAD ACTIVO OPERATIVO NETO (Ingresos operacionales/Activo operativo neto)
Incrementar la productividad financiera, aumentando y aprovechando de manera optima la capacidad instalada en las siete sedes donde presta el servicio.	Penetración en el mercado. Lograr mayor participación en el mercado con los servicios que se ofrecen en las zonas donde la Cooperativa hace presencia. Mediante mayores esfuerzos de mercadeo	Lograr una participación en el mercado en un porcentaje mayor al 20% (Departamento de Nariño))	Realizando una campaña agresiva de publicidad a través de los diferentes medios de comunicación. Elaboración de material publicitario (portafolio de servicios volantes, calendarios, lapiceros, etc.). Mejoramiento de la imagen corporativa. (Nueva imagen y creación de una página web) Llevar a cabo eventos promocionales mensuales con estrategias de descuentos en aportes mensuales, promociones para ser asociado y rifas semestrales.	Gerencia general Directoras zonales	tres años	Estados financieros: balance general, Estado de resultados= utilidades esperadas	PRODUCTIVIDAD ACTIVO OPERATIVO NETO (Ingresos operacionales/Activo operativo neto)
<b>Estrategias sobre la Estructura Financiera</b>							
Incrementar cada año la rentabilidad de la empresa, de acuerdo a las proyecciones realizadas (incremento 20% en el número de asociados) (años 20010 – 2012).	Desarrollo del producto. Creación de nuevos servicios relacionados que fidelicen y atraigan a viejos y nuevos clientes. Mejorar los servicios presentes.	Lograr una rentabilidad mínima del 30%	Llevar a cabo en cada una de las zonas cursos informales con el 50% de descuento para los asociados. Mejorar al interior de la organización en el área de cartera. (Contratar un auxiliar en cobranza para mejorar índices de morosidad y fijar metas para el mejoramiento de cartera) Control de información financiera con la implementación adecuada del nuevo sistema de información (sistema aquerón)	Gerencia general Directoras zonales	tres años	Capital de trabajo	Margen UODI Margen operacional / OUDI
Lograr una eficiente e independiente estructura financiera comprometiendo a cada unidad con los resultados finales de su actividad, que posibilite la salud financiera de la Cooperativa.	Disminuir los gastos financieros después de la inversión realizada en tres años, con el fin de disminuir los pasivos y lograr independencia financiera sostenible.	mantener un nivel de endeudamiento de menos del 15%	Gestión administrativa y financiera con ayuda de los presupuestos y estados financieros proyectados	Gerencia general , Jefe de contabilidad y Jefe de crédito y cartera.	tres años	Prestamos Bancarios	financiación operativa Activo Total /Pasivo Operativo (Activos Corriente - Inventarios)/ Pasivo Corriente
<b>Estrategias sobre Excedentes de Utilidades</b>							
Proyectar el Costo de Capital Promedio Ponderado para obtener unos rendimientos reales después de impuestos superiores al 30% después del costo del inversionista.	Realizar un seguimiento continuo de los principales estados financieros de la empresa de manera mensual, de manera acorde con los presupuestos para lograr las metas propuestas	Rendimientos reales después de impuestos superiores al 30%, después del costo del inversionista.	Gestión administrativa y financiera con ayuda de indicadores y estados financieros	Gerencia general , Jefe de contabilidad y Jefe de crédito y cartera.	tres años	capital social y pasivo	$TVR = (VF \text{ ingresos} / VP \text{ egresos})^{1/n}$ $WAAC = Kdt * \%D + Ke * \%C$
Posibilitar a la empresa en la toma de decisiones que encaminen la generación de valor de manera constante.	Estrategias de inversión en nuevos servicios que cautiven a nuevos asociados y fidelicen los actuales.	Lograr una rentabilidad mínima del 30%	Gestión administrativa y financiera con ayuda de indicadores y estados financieros	Gerencia general , Jefe de contabilidad y Jefe de crédito y cartera.	tres años	Estado de resultados= utilidades esperadas	$WAAC = Kdt * \%D + Ke * \%C$ EVA = $(ROI - WACC) * K$

Fuente. Este estudio

De acuerdo al plan de acción anteriormente desarrollado (ver cuadro 1) se propone la creación de dos nuevos cargos los cuales afectan el presupuesto de nómina el cual se verá reflejado en el estado de resultados proyectado y la estructura organizacional de la Cooperativa. De acuerdo a la nueva estructura el organigrama propuesto es:

**Figura 9. Estructura Orgánica Propuesta para Coacremat Ltda.**



## 5.6 COSTOS DE ESTRATEGIAS A DESARROLLAR

De acuerdo a las estrategias anteriormente planteadas y a las actividades (ver plan de acción, cuadro 1) de cada una de estas se procede a cuantificar los costos.

- **Mejoramiento de la imagen corporativa.**  
Costo Total adecuación Sede principal municipio de Túquerres: \$20.000.000
- **Campaña agresiva de publicidad a través de los diferentes medios de comunicación. Elaboración de material publicitario (portafolio de servicios, volantes, calendarios, lapiceros, creación de una página web)**

**Tabla 13. Gastos de Publicidad**

<b>PUBLICIDAD</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
Diseño Plegable			150.000
Plegables	6.000	1.500	9.000.000
Afiches	3.000	1.200	3.600.000
volantes	8.000	100	800.000
cuñas radiales			19.200.000
propagandas televisivas			28.000.000
periódico local			19.200.000
página en Internet (Diseño y Mantenimiento Anual)			7.500.000
Pasacalles	7	180.000	1.260.000
Portafolio de servicios	4.500	1.800	8.100.000
Lapiceros (logo Coacremat)	4.000	900	3.600.000
Imprevistos			1.000.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$101.410.000</b>

Fuente. Tipografía GRAFICOLOR, Diario del Sur, Caracol, Santa Fe 100,1 Estéreo Pasto.

- **Llevar a cabo eventos promocionales mensuales con estrategias de descuentos en aportes, promociones para convertirse en asociado, además de realizar rifas semestrales. Convenios con diferentes establecimientos para que los asociados obtengan descuentos.**

Como incentivos a los asociados se realizarán rifas de electrodomésticos en cada una de las sedes dos veces al año. El valor asignado a cada una de las sedes será de \$4.000.000 al año; por lo tanto el gasto total será de \$28.000.000.

Costo convenio con GIMNASIOS en las diferentes sedes: \$10.500.000.

Costo convenio CENTROS RECREACIÓN en las diferentes sedes: \$7.000.000.

Costo convenio empresas de TURISMO en las diferentes sedes: \$21.000.000.

- **Visitas semanales a empresas, instituciones, fundaciones y asociados para la promoción del portafolio de servicios de la Cooperativa.**
- **Mejorar al interior de la organización el área de cartera.**

De acuerdo a lo anterior es necesario contratar un asesor comercial para promocionar los servicios de la Cooperativa y un auxiliar en cobranza para mejorar índices de morosidad y fijar metas para el mejoramiento de cartera.

Cargo	Sueldo básico	Auxilio de Transporte	Viaticos	Salario Devengado	Prestaciones Sociales 51%	Devengado al mes	Meses laborados	Total anual por empleado
Asesor Comercial	600.000	60.000	400.000	1.060.000	306.000	1.366.000	12	16.392.000
Auxiliar de cartera	910.000	60.000		970.000	464.100	1.434.100	12	17.209.200

- **Incentivos para los asociados.** Preicfes para los hijos de los asociados; los cursos se realizarán semestralmente en cada una de las sedes.

**Tabla 14. Gastos Cursos Preicfes**

ÁREAS	INTENSIDAD HORARIA	VALOR HORA	TOTAL HORAS
MATEMÁTICAS	15	15.000	225.000
ESPAÑOL	15	15.000	225.000
CIENCIAS SOCIALES	15	15.000	225.000
BILOGÍA Y QUÍMICA	15	15.000	225.000
FÍSICA	15	15.000	225.000
INGLES	15	15.000	225.000
FILOSOFÍA	15	15.000	225.000
VALOR CURSO			1.575.000
Valor Curso Preicfes anual por sede			3.150.000
Valor Curso Preicfes anual en cinco sedes de Coacremat			<b>\$15.750.000</b>

- **Participación activa en actividades culturales programadas en las zonas donde se encuentra Coacremat (patrocinadores de eventos).**

Costo del patrocinio (eventos culturales y recreativos): \$20.000.000.

**RESUMEN:**

Costo Total adecuación Sede principal municipio de Túquerres: \$20.000.000

Gasto Publicidad: \$101.410.000

Gasto incentivos: \$28.000.000

Costo convenios: \$38.500.000

Gasto Nómina \$33.601.200

Gasto Cursos: \$15.750.000

Costo patrocinio eventos culturales: \$20.000.000

Total gastos: \$257.261.200.

Los anteriores gastos se reflejan en los Estados Financieros Projectados.

## **5.7 PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS**

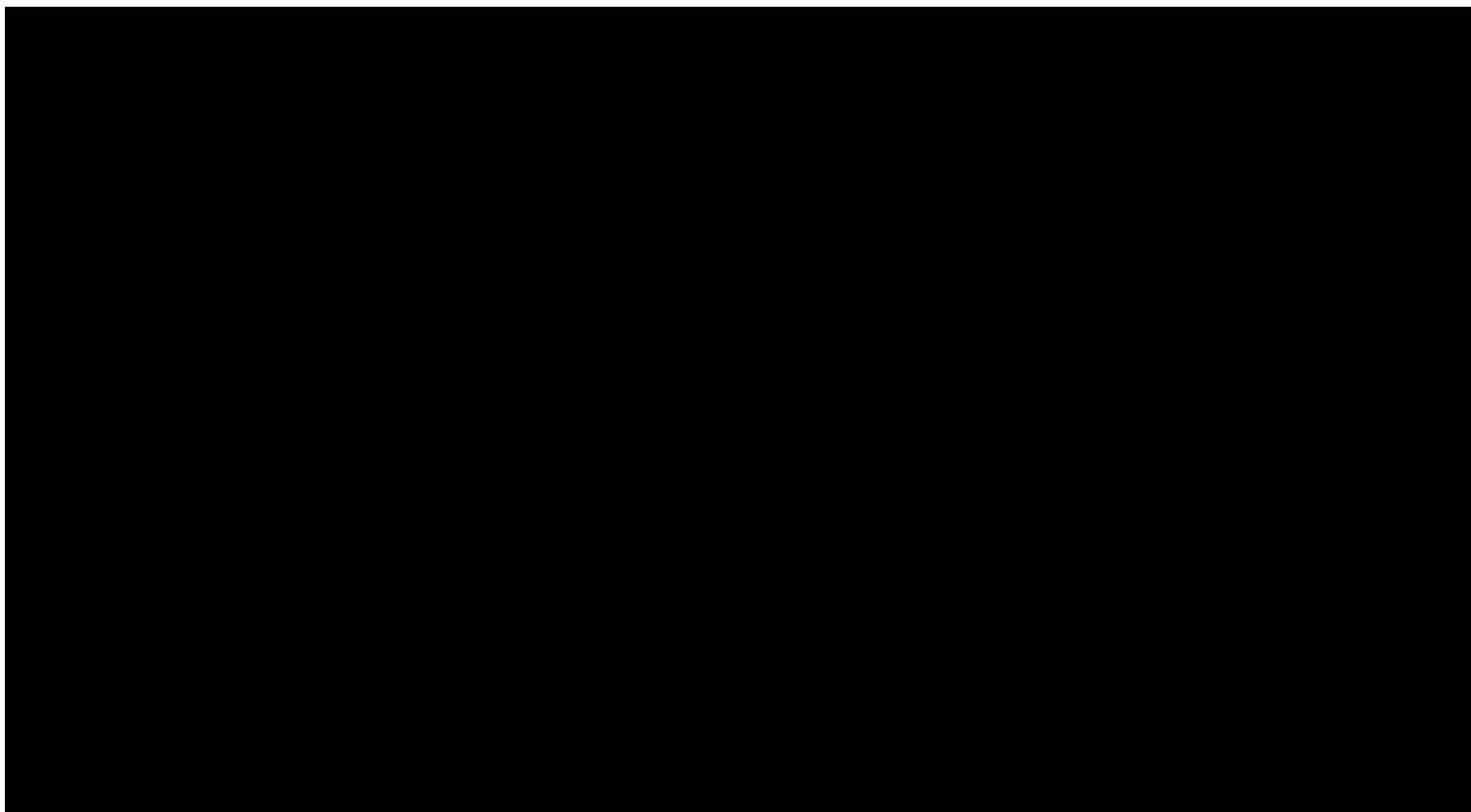
### **5.7.1 Estado De Resultados Projectado de 2010, 2011 y 2012.**

El Estado de Resultados se proyecta para los años 2010, 2011 y 2012 de acuerdo al incremento en las ventas (incremento en el número de asociados) proporcionado por el pronóstico de ventas, de acuerdo a los gastos contemplados en las estrategias y también utilizando la inflación pronosticada para el año 2010, 2011 y 2012.

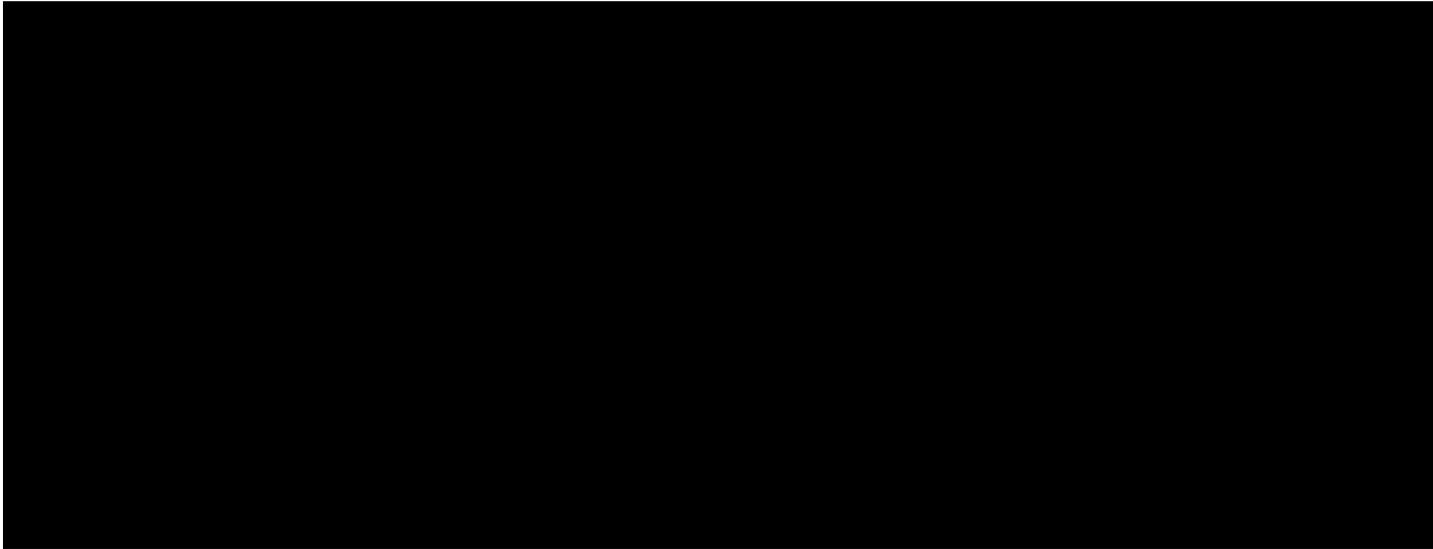
Los estados proyectados aseguran que con el incremento en el número de asociados, se puede obtener buenas utilidades con un significativo incremento en el servicio (ver tabla 15).

Políticas de disminución de gastos administrativos ayudarán a un mejor aprovechamiento de los recursos.

**Tabla 15. Estado de Resultados Proyectado 2010, 2011, 2012.**







Fuente. Este estudio

## 5.7.2 Balance General Proyectado 2010, 2011, 2012.

Tabla 16. Balance General Proyectado 2010, 2011, 2012.

DETALLE	AÑOS					
	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012
<b>ACTIVO</b>						
<b>DISPONIBLE</b>	<b>474.170.352</b>	<b>145.695.946</b>	<b>578.848.018</b>	<b>1.276.318.862</b>	<b>870.940.980</b>	<b>660.900.345</b>
Caja	0	0	0	0	0	0
Bancos y otras Entidades	474.170.352	145.695.946	578.848.018	1.276.318.862	870.940.980	660.900.345
<b>INVERSIONES</b>	<b>7.293.800</b>	<b>7.293.800</b>	<b>22.636.737</b>	<b>29.859.210</b>	<b>34.870.000</b>	<b>34.870.000</b>
Inversiones Negociables en títulos	7.293.800	7.293.800	22.636.737	29.859.210	34.870.000	34.870.000
<b>CARTERA DE CREDITOS</b>	<b>15.161.804.878</b>	<b>17.058.384.142</b>	<b>17.826.608.249</b>	<b>19.035.720.524</b>	<b>21.998.012.256</b>	<b>20.897.029.689</b>
Creditos de Vivienda con Lbza	901.406.469	1.717.982.246	1.449.758.780	1.328.401.202	1.395.608.796	1.280.700.400
Creditos de consumo Gtia Adm	948.814.885	1.014.359.432	1.353.328.248	1.646.970.613	2.900.456.700	2.201.300.700
Creditos de consumo otras Gtias	13.461.454.520	14.512.260.142	15.310.966.093	16.274.186.982	17.870.348.000	17.600.900.234
(-) Provision creditos de consumo	-80.045.020	-116.391.702	-196.648.099	-117.590.480	-90.600.540	-101.200.700
(-) Provision General	-69.825.976	-69.825.976	-90.796.773	-96.247.793	-77.800.700	-84.670.945
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>1.462.032.635</b>	<b>1.652.856.998</b>	<b>2.226.988.140</b>	<b>2.287.126.946</b>	<b>2.500.070.100</b>	<b>1.984.790.756</b>
Pago por cuenta de asoc.Vivienda	18.814	134.659	665.872	816.190	56.700	0
Pago por cuenta de asoc.consumo	2.295.882	2.591.120	4.435.561	3.025.973	2.345.000	0
Deudores patronales y empresas	1.601.146	31.382.409	11.969.751	2.135.719	0	0
Intereses	37.054.389	39.046.986	57.097.334	28.806.789	34.870.900	45.780.900
Anticipo de Impuestos	27.926.937			33.309.300	12.450.000	0
Otras Cuentas por Cobrar	1.406.800.381	1.594.011.153	2.188.671.232	2.228.489.624	2.456.890.700	1.947.800.456
(-) Provision Ctas x cobrar cons	-7.400.080	-11.150.484	-18.027.995	-4.714.648	-6.543.200	-8.790.600
(-) Otras prov cta x cobrar viv			-4.837.677		0	0
(-) Otras prov. Cuentas x cobrar	-6.264.834	-3.158.846	-12.985.938	-4.742.001	0	0
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>17.105.301.665</b>	<b>18.864.230.886</b>	<b>20.655.081.144</b>	<b>22.629.025.542</b>	<b>25.403.893.336</b>	<b>23.577.590.790</b>

<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>						
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>478.238.130</b>	<b>479.183.766</b>	<b>511.398.740</b>	<b>457.310.732</b>	<b>405.768.986</b>	<b>461.543.230</b>
Terrenos Urbanos	20.788.600	20.788.600	20.788.600	20.788.600	20.788.600	20.788.600
Construcciones o montajes en curso				24.812.157	0	0
Edificaciones	471.779.975	471.779.975	471.779.975	429.798.675	454.610.832	454.610.832
Muebles y Equipo de Oficina	115.473.171	131.965.436	160.184.336	171.048.217	171.048.217	200.900.700
Equipo Computación y Comunicación	101.479.803	143.833.396	220.240.896	223.999.896	223.999.896	301.456.700
Armamento de vigilancia	1.124.230	1.124.230	1.124.230	1.124.230	1.124.230	1.124.230
Maquinaria y Equipo		865.128	12.565.128	12.565.128	12.565.128	16.700.430
( - )Depreciación Acumulada	-232.407.649	-291.172.999	-375.284.425	-426.826.171	-478.367.917	-534.038.262
<b>DIFERIDOS</b>		<b>67.530.346</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>340.000</b>	<b>0</b>
Gastos anticipados		4.310.346	0	0	0	0
Cargos diferidos		63.220.000	0	0	340.000	0
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>502.078.849</b>	<b>523.328.004</b>	<b>1.106.281.985</b>	<b>1.072.683.345</b>	<b>1.068.591.737</b>	<b>1.064.091.647</b>
Activos intangibles	2.687.772	2.687.772	20.087.772	20.087.772	20.087.772	20.087.772
Bienes de arte y cultura	1.088.397	1.088.397	1.088.397	1.088.397	1.088.397	1.088.397
Responsabilidades Pendientes	3.279.710	2.268.859	9.125.318	8.591.698	4.500.090	0
Otras inversiones	3.240.801	3.501.021	3.962.521	2.962.520	2.962.520	2.962.520
Valorizaciones	494.549.270	516.549.056	1.074.785.078	1.042.720.058	1.042.720.058	1.042.720.058
(-) Provision otros activos	-2.767.101	-2.767.101	-2.767.101	-2.767.100	-2.767.100	-2.767.100
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>18.085.618.643</b>	<b>19.934.273.003</b>	<b>22.272.761.869</b>	<b>24.159.019.619</b>	<b>26.878.594.059</b>	<b>25.103.225.667</b>

<b>PASIVOS</b>						
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>580.918.749</b>	92.625.278	<b>2.061.865</b>	<b>133.249.115</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>CREDITOS ORDINARIOS L.P.</b>	<b>580.918.749</b>	92.625.278	<b>2.061.865</b>	<b>133.249.115</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Sobregiros	580.918.749	92.625.278	2.061.865	133.249.115	0	0
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>204.139.773</b>	<b>119.738.408</b>	<b>716.366.705</b>	<b>634.590.524</b>	<b>719.802.756</b>	<b>681.990.746</b>
Intereses	1.980.667	1.014.904	174.166	0	0	0
A contratistas	4.800.000	37.931.035	0	0	0	34.670.900
Costos y gastos por pagar	1.446.657	22.954.383	16.987.764	27.591.489	32.700.800	28.700.900
Retencion en la fuente	1.802.579	3.891.388	4.866.632	1.822.171	2.300.900	1.760.400
Impuesto a las ventas retenido	696.960	577.515	3.702.498	998.662	450.000	0
Retenciones y Aportes de Nómina		15.969.590	9.425.218	9.762.662	13.450.600	15.645.200
Diversas	193.412.910	37.399.593	681.210.427	594.415.540	670.900.456	601.213.346
<b>IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS</b>		<b>91.823.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Impuesto a las ventas por pagar		91.823.000	0	0	0	0
<b>FONDOS SOCIALES Y MUTUALES</b>	<b>1.174.029.623</b>	<b>902.371.286</b>	<b>931.896.651</b>	<b>1.016.207.408</b>	<b>1.155.816.320</b>	<b>1.042.133.977</b>
Fondo social de Educacion	139.619.331	157.083.854	146.674.367	77.405.380	98.760.090	101.870.456
Fondo social de Solidaridad	68.081.167	17.588.794	0	0	19.800.000	34.563.200
Fondo Social de Recreacion	334.452.068	34.452.068	22.431.324	26.661.519	34.800.000	34.800.000
Fondo Social para otros fines	631.877.057	693.246.570	762.790.960	912.140.509	1.002.456.230	870.900.321
<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>34.119.014</b>	<b>51.253.259</b>	<b>65.873.215</b>	<b>50.953.748</b>	<b>49.954.670</b>	<b>44.491.600</b>
Obligaciones Laborales	23.396.841	38.524.455	30.765.570	38.861.563	41.245.670	43.256.700
Ingresos Recibidos por Anticipado	18.704	0	0	0	0	0
Ingresos Recibidos para Terceros	813.900	0	958.050	-59.800	0	0
Diversos	9.889.569	12.728.804	34.149.595	12.151.985	8.709.000	1.234.900
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>1.993.207.159</b>	<b>1.257.811.231</b>	<b>1.716.198.436</b>	<b>1.835.000.795</b>	<b>1.925.573.746</b>	<b>1.768.616.323</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>						
<b>CREDITOS ORDINARIOS L.P.</b>	<b>0</b>	<b>1.146.111.110</b>	<b>651.891.973</b>	<b>285.225.308</b>	<b>390.876.500</b>	<b>401.234.600</b>
Bancos Comerciales	0	1.146.111.110	651.891.973	285.225.308	390.876.500	401.234.600
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1.993.207.159</b>	<b>2.403.922.341</b>	<b>2.368.090.409</b>	<b>2.120.226.103</b>	<b>2.316.450.246</b>	<b>2.169.850.923</b>

<b>PATRIMONIO</b>						
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>12.519.192.606</b>	<b>14.016.854.510</b>	<b>15.659.761.615</b>	<b>17.000.800.804</b>	<b>18.123.801.481</b>	<b>17.151.437.730</b>
Aportes Ordinarios	12.519.192.606	14.016.854.510	15.018.840.030	16.447.137.337	17.456.900.700	16.560.567.430
Aportes Extraordinarios	0	0	631.029.258	553.663.467	666.900.781	590.870.300
Aportes Voluntarios	0	0	9.892.327	0	0	0
<b>RESERVAS</b>	<b>1.295.190.992</b>	<b>1.530.276.590</b>	<b>1.681.065.420</b>	<b>2.377.895.322</b>	<b>2.980.765.340</b>	<b>3.000.456.700</b>
Reserva proteccion de aportes	1.295.190.992	1.530.276.590	1.681.065.420	2.377.895.322	2.980.765.340	3.000.456.700
<b>FONDOS DESTINACION ESPECIFICA</b>	<b>280.687.973</b>	<b>323.952.075</b>	<b>436.722.832</b>	<b>425.055.713</b>	<b>760.039.403</b>	<b>349.781.000</b>
Fondos para revalor.de aportes	0	7.461.983	15.215.895	3.548.776	4.580.900	4.580.900
Fondos de inversion	280.687.973	316.490.092	421.506.937	421.506.937	755.458.503	345.200.100
<b>SUPERAVIT</b>	<b>494.549.270</b>	<b>516.549.056</b>	<b>1.074.785.078</b>	<b>1.042.720.058</b>	<b>1.042.720.058</b>	<b>1.042.720.058</b>
Valorizaciones	494.549.270	516.549.056	1.074.785.078	1.042.720.058	1.042.720.058	1.042.720.058
<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>	<b>1.336.336.298</b>	<b>851.139.952</b>	<b>749.421.360</b>	<b>796.180.666</b>	<b>1.000.993.002</b>	<b>1.231.851.622</b>
Excedentes del Ejercicio	1.336.336.298	851.139.952	749.421.360	796.180.666	1.000.993.002	1.231.851.622
<b>RESULTADOS DE EJERCICIOS</b>	<b>166.454.345</b>	<b>291.578.479</b>	<b>302.915.155</b>	<b>396.140.953</b>	<b>653.824.529</b>	<b>157.127.634</b>
Excedente Acumulados	166.454.345	291.578.479	302.915.155	396.140.953	653.824.529	157.127.634
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>16.092.411.484</b>	<b>17.530.350.662</b>	<b>19.904.671.460</b>	<b>22.038.793.516</b>	<b>24.562.143.813</b>	<b>22.933.374.744</b>
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>18.085.618.643</b>	<b>19.934.273.003</b>	<b>22.272.761.869</b>	<b>24.159.019.619</b>	<b>26.878.594.059</b>	<b>25.103.225.667</b>

El balance General proyectado (ver tabla 16) asegura que sus activos pueden responder a las deudas a corto y largo plazo y al mismo tiempo obtener buenas utilidades con el incremento de ventas del 20% después de la inversión, siendo este último porcentaje un valor estimado después de la inversión como exigencia mínima. Políticas de disminución de gastos administrativos ayudarán a un mejor aprovechamiento de los recursos.

### 5.7.3 Flujo de Caja Proyectado 2010, 2011, 2012.

Tabla 17. Flujo de Caja Proyectado 2010, 2011, 2012.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DEL MAGISTERIO DE TUQUERRES  
FLUJO DE CAJA PROYECTADO ( EN MILES DE PESOS )**

DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INFORMACION DEL BALANCE - FECHA DE CORTE:</b>	<b>Dic/2010</b>	<b>Dic/2011</b>	<b>Dic/2012</b>	<b>Dic/2013</b>	<b>Dic/2014</b>
<b>SALDO INICIAL DISPONIBLE</b>	0	341.188	299.306	455.745	441.602
<b>INGRESOS A CAJA POR CAPITAL</b>					
Recuperación de cartera - cuotas de capital	8.821.827	10.145.101	10.581.340	11.036.338	11.510.901
Cobros de cuentas por cobrar	116.608	122.438	128.269	134.099	139.930
Créditos con otras entidades financieras	2.000.000	0	0	0	0
Recaudo Aportes sociales	3.377.430	3.501.044	3.629.182	3.762.010	3.899.700
<b>TOTAL INGRESOS A CAJA - CAPITAL ( A )</b>	<b>14.315.865</b>	<b>13.768.583</b>	<b>14.338.791</b>	<b>14.932.447</b>	<b>15.550.530</b>
<b>INGRESOS A CAJA POR RENDIMIENTOS</b>					
Intereses de inversiones	915	933	952	970	988
Intereses por cartera	3.032.779	3.052.882	3.052.882	3.052.882	3.052.882
Intereses por cartera incremento	246.916	200.878	209.315	216.547	223.778
Otros ingresos y rendimientos	9.600	10.032	10.464	10.896	11.328
<b>TOTAL INGRESOS A CAJA - RENDIMIENTOS ( B )</b>	<b>3.290.210</b>	<b>3.264.726</b>	<b>3.273.613</b>	<b>3.281.295</b>	<b>3.288.977</b>
<b>TOTAL INGRESOS A CAJA ( A+ B )</b>	<b>17.606.075</b>	<b>17.033.309</b>	<b>17.612.404</b>	<b>18.213.742</b>	<b>18.839.507</b>

<b>EGRESOS DE CAJA DE CAPITAL</b>					
Colocación de cartera	11.478.761	11.547.634	11.960.869	12.374.104	12.787.340
Compra activos fijos	700.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Retiro Aportes de asociados	1.032.000	1.042.320	1.052.640	1.062.960	1.073.280
Pago de prestamos otras entidades f/ras	766.388	584.652	584.652	584.652	584.652
Cancelación de cuentas por pagar	500.235	505.237	510.240	515.242	520.244
Inversión fondos sociales	1.234.583	1.310.041	1.385.500	1.460.958	1.536.416
Impuesto al patrimonio	192.826	192.826	0	0	0
<b>TOTAL EGRESOS DE CAJA - CAPITAL ( C )</b>	<b>15.904.793</b>	<b>15.282.710</b>	<b>15.593.900</b>	<b>16.097.916</b>	<b>16.601.932</b>
<b>POR COSTOS Y GASTOS</b>					
Pago Int. de prestamos otras entidades f/ras	121.236	100.970	100.970	100.970	100.970
Sueldos y prestaciones sociales	540.360	594.396	648.432	702.468	756.504
Gastos generales	655.732	711.305	766.878	822.452	878.025
Otros egresos de caja por costos y gastos					
<b>TOTAL EGRESOS DE CAJA POR COSTOS Y GASTOS ( D )</b>	<b>1.317.328</b>	<b>1.406.671</b>	<b>1.516.280</b>	<b>1.625.890</b>	<b>1.735.499</b>
<b>TOTAL EGRESOS DE CAJA ( C + D )</b>	<b>17.222.121</b>	<b>16.689.381</b>	<b>17.110.181</b>	<b>17.723.806</b>	<b>18.337.431</b>
<b>NETO GASTOS FINANCIEROS ( E )</b>	42.766	44.622	46.478	48.334	50.190
<b>TOTAL USOS DE CAJA</b>	<b>17.264.887</b>	<b>16.734.003</b>	<b>17.156.659</b>	<b>17.772.140</b>	<b>18.387.621</b>
<b>SALDO FINAL CAJA</b>	<b>341.188</b>	<b>299.306</b>	<b>455.745</b>	<b>441.602</b>	<b>451.885</b>

De acuerdo al flujo de caja proyectado (ver tabla 17) se concluye que la Cooperativa obtiene saldos positivos de caja los cuales se incrementan con los años. Los ingresos de caja se incrementan significativamente a partir del tercer año proyectado, más que todo por concepto de recuperación de cartera, recaudo aportes sociales, intereses por cartera. Con relación a los egresos, entre los más relevantes se encuentran la colocación de cartera, en menor proporción los retiros de aportes de asociados, inversión en fondos sociales, pago de préstamos a otras entidades financieras. Lo anterior garantiza el crecimiento de la Cooperativa y su sostenibilidad financiera en cumplimiento de su objeto social.

## 5.8 ANÁLISIS DEL COSTO DE PATRIMONIO

Teniendo en cuenta la estructura analizada con anterioridad, se procede a analizar el costo de patrimonio para el año proyectado 2010.

**Tabla 18. Costo patrimonio**

**AÑO 2010.**

	AÑO 2010
	100%
IDENTIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA	<b>\$ 22.457.267.939</b>
DEUDA	\$ 418.474.423
PATRIMONIO	\$ 22.038.793.516
D%	1,86%
P%	98,14%

Bu	1,27	<a href="http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls">http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls</a>	sector servicios financieros
----	------	---	------------------------------

Fuente. Este estudio

**Beta:** Coeficiente que muestra la volatilidad o riesgo sistemático de la rentabilidad de una acción en relación a la variación de la rentabilidad de mercado. Si beta es mayor que uno, indica que es un activo más riesgoso que el mercado.

DTF (periodo 2008) 9,15%  
DTF (periodo 2000) 10,03%

ENTIDADES BANCARIAS	MONTO	TASA	PUNTOS ADICION	TASA EFECTIVA	GASTO FINANCIERO
CREDITO FINANCIERO BANCOLDEX	\$104.618.606	DTF (AÑO 2000) (10,03) +	3,00%	13,03%	\$ 13.631.804,33
CREDITO FINANCIERO BANCO BOGOTÁ	\$313.855.817	DTF (AÑO 2008) (9,15) +	3,00%	12,15%	\$ 38.133.481,80
<b>TOTAL MONTO</b>	<b>\$418.474.423</b>			<b>TOTAL</b>	<b>\$ 51.765.286,13</b>

KD% (COSTO DE LA DEUDA)	12,37%
KDT% (COSTO DE LA DEUDA DESPUES DE IMPUESTOS)	12,37%
BL (BETA APALANCADO)	1,29
RF% (TASA MINIMA DE RIESGO)	5,17%
RM% (TASA DE RENTABILIDAD PROM ACCIONARIA DEL MERCADO)	14,60%
KE% (COSTO DE PATRIMONIO)	17,37%
<b>WACC</b>	<b>17,28%</b>

Se presenta un costo de capital para 2010 de 17,28%, es alto debido a los altos índices de betas operativos y apalancados. Debido a que el estudio se realiza en una Cooperativa, no se tiene en cuenta los impuestos. Se observa claramente que este tipo de negocio brinda una rentabilidad elástica dependiendo del comportamiento de la economía. Con esto se debería incrementar los flujos de caja a través de nuevos mercados, mejorar el margen de ventas y disminuir costos, sería lo indicado para que el costo de patrimonio no sea tan alto, y así los ingresos a pesar de la elasticidad de este tipo de negocios sean constantes.

## 5.9 ANÁLISIS INDICADORES FINANCIEROS

**Tabla 19. Indicadores Financieros**

<b>AÑO 2010</b>	
Beta Operativo	1,27
Beta Apalancado	1,29
Deuda	1,86%
Patrimonio	98,14%
Ke	17,37%
<b>Wacc</b>	<b>17,28%</b>

	<b>Flujo de Caja del Proyecto (Operativo)</b> <b>Expresado en miles de pesos</b>
Período	
0	\$ (257.261)
1	\$ 81.885
2	\$ 71.833
3	\$ 109.379
4	\$ 105.985
5	\$ 108.452

	<b>INDICADOR</b>	
Indicadores	<b>VPN</b>	\$ 31.963
	<b>TIR</b>	23,07%
	<b>TVR</b>	16,09%

<b>R b/c</b>	<b>RELACION BENEFICIO COSTO</b>
1	\$ 69.820
2	\$ 52.225
3	\$ 67.805
4	\$ 56.020
5	\$ 48.878
<b>suma ing</b>	\$ 294.747
<b>suma egresos</b>	\$ 257.261
<b>R b/c</b>	1,15

Rent Marginal	<b>RM</b>	4,9354%
Rent Marginal Ajustada	<b>Rma</b>	-1,0156%
Retorno de la Inversión	<b>IR/InV</b>	0,124

El Valor Presente Neto da un valor de \$31.963.000, lo cual es positivo para la empresa, la Tasa Interna de Retorno acepta un interés de 23,07%, con lo cual se concluye que lo máximo que se puede aceptar es 23,07% sino la Cooperativa entraría en destrucción de valor. Teniendo en cuenta la tasa de captaciones de reinversión de un 7%, la Tasa verdadera de rendimiento es de 16,09, lo cual es inferior al costo de capital, por lo tanto si existe destrucción de valor.

De la relación coste/beneficio, se puede afirmar que el beneficio en pesos de hoy cubre la inversión requerida en 1,15 veces. El retorno de la inversión indica que por cada peso invertido, el proyecto genera valor por 15 centavos. La Rentabilidad Marginal dice que lo máximo que puede crecer el capital anualmente es de un 4.93%, pero teniendo en cuenta la Rentabilidad Marginal Ajustada, es decir teniendo en cuenta la tasa de reinversión, la empresa no crecerá. El Retorno de la Inversión demuestra que de cumplirse las condiciones planteadas por cada peso invertido se agrega valor por 12 centavos. En conclusión el análisis realizado, garantiza una buena inversión, lo cual da vía libre al proceso de inversión por parte de la Cooperativa.

## 5.10 ANÁLISIS CALCULO EVA

UODI = Utilidad Operacional – Impuestos.

CAPITAL = KTNO + Activos Fijos – Depreciaciones.

**Tabla 20. Análisis EVA**

<b>EVA = UODI - CAPITAL *WACC_B1</b>	<b>\$720.120.654 AÑO 2010</b>	<b>\$926.700.553 AÑO 2011</b>	<b>\$1.148.941.273 AÑO 2012</b>
UODI	\$799.910.126	\$1.001.334.392	\$1.228.527.930
KTO	\$767.622.509	\$ 882.270.965	\$823.745.536
(-PASIVO OPERATIVO)	\$673.452.087	\$761.048.426	\$725.247.446
KTNO	\$94.170.422	\$121.222.539	\$98.498.090
CAPITAL = KTNO+AF- DEPRE	\$461.744.628	\$433.665.538	462.982.293
WACC	17,28%	17,21%	17,19%

Existen empresas que generan utilidades pero no generan valor, claro está la meta y objetivo de toda empresa sería la de generar valor y a la vez generar buenas utilidades y rendimientos a sus propietarios. Del análisis del cálculo del EVA se puede concluir que la Cooperativa logra generar valor en todo su concepto, debido a que los activos en edificaciones son pequeños y la operación de la empresa soportará las depreciaciones, la inversión si genera utilidades y rendimientos y se incrementa de acuerdo a los años proyectados.

**Proceso de cálculo del EVA.** Los cálculos previos para llegar a Eva se iniciaron de la siguiente manera: Estructura de capital - EC: Se tomó la información relacionada con el total de deudas de crédito y el patrimonio o capital para determinar la composición de deuda de la empresa con terceros y con los socios, con el fin de relacionarla posteriormente con los costos que genera cada fuente de financiación.

Costo de deuda con terceros antes de impuestos -  $K_d$ : Para obtener la tasa de interés o el costo de las deudas contraídas con terceros antes de impuestos, se comparó el total de gastos no operacionales (financieros) contra los pasivos de largo plazo. El resultado obtenido es la tasa de interés en términos efectivos antes de impuesto; es decir,  $K_d = \text{Gastos no operacionales} / \text{Total Pasivos de Largo Plazo}$ . El resultado obtenido es el costo de los recursos que son financiados a través de deudas con terceros antes de deducir los impuestos.

Costo de deuda con terceros después de impuestos –  $K_{dt}$  : Esta variable equivale a la tasa de interés o el costo de las deudas contraídas con terceros después de impuestos, es decir:  $K_{dt} = K_d * (1 - T)$ , donde  $K_d$  equivale al costo de deuda con terceros antes de impuestos y T es la tasa impositiva, que para la presente investigación se utilizó la tasa real de impuesto de renta de Colombia, o sea el 35% para los años 2000 al 2002 y el 38.5% para el período del 2003 al 2005. El resultado obtenido es el costo de los recursos financiados a través de deudas con terceros en términos efectivos, una vez deducida la tasa impositiva colombiana.

Lo anterior se traduce en la siguiente ecuación:

$$K_e = R_f + [(R_f - R_m) * B.] + RP, \text{ donde}$$

$R_f$  = Tasa libre de riesgo

$R_m$  = Tasa de Mercado

$B$  = Beta

$RP$  = Riesgo País (Diferencia entre la tasa libre de riesgo de Colombia, menos la tasa libre de riesgo de Estados Unidos).

La tasa libre de riesgo-  $R_f$  utilizada para el cálculo del costo del capital o patrimonio  $K_e$  fue la de los bonos del tesoro de Estados Unidos (*T-Bonds*) a 10 años al cierre de cada uno de los años comprendidos en el período de estudio, la cual se obtuvo a través de la página web de Damodaran, desde 1953 hasta marzo de 2006.

La tasa de mercado –  $R_m$  utilizada fue la rentabilidad promedio móvil del mercado bursátil de Estados Unidos de los últimos 50 años. Esta información se obtuvo también de la página web Damodaran, desde el año 1928 hasta diciembre de 2005. Se calculó el promedio aritmético de dos años y luego la sumatoria de los promedios aritméticos.

El Beta -  $B$  tomado como base fue el calculado por Damodaran, y se obtuvo a través de su página web. Aquí se calculan los betas para cada sector económico; por ello se realizó un proceso de homologación entre los sectores estudiados por Damodaran, con base en las actividades económicas de los Estados Unidos, y los 60 sectores extraídos de la base de datos afine, que corresponden a las actividades económicas desarrolladas en Colombia.

La prima de riesgo país -  $RP$  se calculó mediante la diferencia entre la Tasa de Rentabilidad de los títulos del gobierno colombiano (TES), que equivale a la inversión con menor riesgo de Colombia, y de la Tasa Libre de Riesgo de Estados Unidos ( $R_f$ ). La rentabilidad de los TES se obtuvo a través de la página del Banco de la República, calculando un promedio para cada año, de acuerdo con las emisiones ofertadas. En la tabla 4 se presentan las tasas libres de riesgo de Colombia ( $R_f Col$ ) y Estados Unidos ( $R_f EU$ ) y la Prima de Riesgo País ( $RP$ ) obtenida a partir de la diferencia de estas dos tasas.

WACC (*Weighted Average Cost of Capital*) o cppc (Costo promedio ponderado de capital): El costo de capital se calculó una vez obtenidos el costo de la deuda después de impuestos ( $K_{dt}$ ) y el costo del capital o patrimonio en pesos ( $K_e$ ), ponderándolos con la estructura de capital; de ahí que el CPPC o

$$WAAC = K_{dt} * \%D + K_e * \%C$$

Valor Económico Agregado – Eva: A través del cálculo de eva se determina la creación o destrucción de valor de una empresa o de uno o varios sectores. Para el caso de la presente investigación para calcular el eva se requirió de información importante, pues son varias las variables que participaron en este análisis, las cuales se explican a continuación:

$$EVA = (ROI - WACC) * K$$

El ROI es el rendimiento sobre la inversión, que expresado en término de fórmula es igual a  $UODI / K$ , donde UODI es la utilidad operacional neta antes de gastos financieros y después de impuestos, es decir la Utilidad Neta Operativa (UNO) multiplicada por  $1-T$ , siendo  $T$  es la tasa de impuestos de Colombia y  $K$  es el capital invertido, que para la investigación desarrollada equivale a los activos operacionales netos (AON).

La UODI se calculó tomando la Utilidad Operacional (ventas menos el costo de ventas y prestación de servicios y los gastos operacionales de administración y ventas) y deducirle los impuestos ( $1-T$ ).

Los Activos Operacionales Netos (AON) resultaron de la sumatoria entre el capital de trabajo neto operativo (KTNO) y los activos fijos; siendo el KTNO las cuentas por cobrar a clientes más los inventarios, menos las cuentas por pagar a proveedores.

El wacc es el costo promedio ponderado del capital, es decir,

$WACC = Kdt * \%D + Ke * \%C$ , explicado anteriormente.

Capital Invertido: equivale a los Activos Operacionales Netos explicados anteriormente.

## 6. CONCLUSIONES

La planeación estratégica financiera, es una herramienta necesaria para determinar el horizonte a seguir en las empresas que quieren crecer de manera sostenida y aprovechar las posibilidades de su entorno, empresas como la analizada evidencian la carencia de un proceso planificado de crecimiento en muchas empresas especialmente de la región, que ante las amenazas de competencia reaccionan de manera gerencial, no siendo ello un proceso permanente y porque no decirlo una cultura gerencial financiera.

De manera particular se puede afirmar que analizados los entornos de la Empresa, se establece un ambiente de oportunidades que pueden ser positivas, replanteando la estrategia, ampliando el mercado de clientes, al igual que es necesario aprovechar la posición en que se encuentra debido a sus ventajas competitivas. De acuerdo a su entorno interno, la empresa debe aprovechar sus fortalezas más que todo las financieras, para crecer y explotar su capacidad de liderazgo.

Financieramente no presenta dificultades de liquidez ni con su estructura. Se recomienda innovar y suplir las necesidades del mercado las cuales son cada vez más exigentes.

La participación del pasivo a través de los años 2007, 2008 y 2009 es cada vez menor debido a la cancelación de la deuda a largo plazo en los periodos analizados.

La Cooperativa Coacremat genera unos costos y gastos operacionales acorde a los servicios de la empresa. La empresa muestra buenas políticas que a pesar de no ser suficientes, porque se demuestra una disminución en sus excedentes financieros, es necesario aumentar su productividad de capital de trabajo operativo (KTO).

Es necesario que en la empresa se aplique la planeación estratégica financiera, además aprovechar su nivel de solvencia para orientar nuevos servicios y ser cada vez más competitiva y crecer en el mercado.

Este estudio le sirve mucho a la empresa y a todos los integrantes de esta para que se apliquen en: toma de decisiones, refuerzo de los aspectos de capacidad de servicio, fortalecimiento en el área de atención al cliente e inversión en valor agregado para atraer a los clientes actuales y potenciales.

La determinación de nuevas normas de dirección y procedimientos, deben implementarse en la Cooperativa con el fin de que ello se traduzca en un incremento del valor de la empresa, se detalla que la empresa tiene una buena

estructura organizacional y sus funciones son buenas en el cumplimiento, pero en un momento dado se necesita que la empresa documente sus procedimientos y sus funciones, para que de esa manera se controle su funcionamiento y se establezca claramente las responsabilidades del personal.

La administración de estrategias dentro del proceso de planeación es muy importante, el lograr obtener beneficios para la Cooperativa requiere que el proceso se base en la participación, tanto gerentes como trabajadores deben comprometerse a brindar su apoyo a la organización. La participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren.

## **7. RECOMENDACIONES**

La correcta planeación e implementación de ideas innovadoras permitirán a las organizaciones de hoy permanecer en el futuro. Es por esto que la Planeación Estratégica es un proceso que permite a las organizaciones ser proactivas, en vez de reactivas asegurando el camino al éxito. Así mismo, las finanzas presentan, hoy por hoy, retos y oportunidades importantes desde el punto de vista estratégico para la compañía. Representan la unión fundamental entre el diseño estratégico y su medición.

Establecer objetivos y metas verdaderamente realizables y cuantificables, que permitan una orientación adecuada del trabajo, al tiempo que la asignación certera de funciones y compromisos de todos los miembros de esta organización.

La eficiencia operativa de la empresa, se mejora con el aprovechamiento de las estrategias planteadas, encaminadas a mejorar la imagen corporativa y hacer parte cada vez a mas asociados para crecer en el mercado, lo cual genere un incremento en sus ingresos, asegurando niveles de rentabilidad y crecimiento.

## BIBLIOGRAFÍA

BESLEY & BRIGHAM. Fundamentos de Administración Financiera. McGraw-Hill. México, 2001

BREALEY, R.; MYERS, S. Principios de finanzas corporativas. McGraw-Hill. México, 1998.

CORTEZ RAMÍREZ, Adolfo, Análisis de Estados Financieros. Escuela de Administración Pública, ESAP. Programa de Desarrollo Municipal del Ministerio de La República de Colombia, 2002.

DE MARTÍNEZ, JULIÁN. Teoría General de la Administración, ESAP, Modelo UAD, Bogotá, 1990.

GARCIA, Oscar León, Administración Financiera, 3ª. Edición, Colombia, 1999.

GUERRERO PALACIO, MARIA. Cooperativismo y Cooperativas, Quinta Edición, Publicaciones cultural, Bogotá, 1970.

MARTÍNEZ FAJARDO C. Administración de Organizaciones, Ed. Presencia, Bogotá, 1980.

McCONNELL, Campbell R. y BRUE, Stanley L., Economía, McGraw-Hill, 1997.

MILLER, Roger y PULSINELLI Robert W., Moneda y Banca 2ed, McGraw-Hill, 2000.

ORTIZ ANAYA, Héctor, Análisis Financiero Aplicado, 10ª. Edición, Colombia, Universidad Externado de Colombia, 1999.

PINILLA, Roberto, VALERO R. Luis, GUZMÁN V, Alexander, |Operaciones financieras en el mercado bursátil, Universidad Externado de Colombia, Bogotá, 2000.

RAMIREZ, LIBIA M. Plan Estratégico de Desarrollo 2008–2012 COACREMAT LTDA., 2008.

SHANK, J. & GOVINDARAJAN. Gerencia estratégica de costos. Editorial Norma. Colombia, 1997.

STONER, James Administración (1992) Editorial Prentice Hall, México, 1992

VAN HORNE, James C., Administración Financiera, 10ª. Edición, México, Editorial Prentice Hall, 1997.

WESTON, J. Fred y BRIGHAM, Eugene F., Fundamentos de Administración Financiera, 10<sup>a</sup>. Edición, México, Editorial McGraw Hill, 1997.

WESTON F. & T. COPPELAND. Finanzas en Administración. 8<sup>a</sup> edición. McGraw Hill. México, 1993.

## NETGRAFÍA

Colaboradores de Wikipedia. Nariño (departamento) Wikipedia, La enciclopedia libre, 2009 Disponible en: [http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Nari%C3%B1o\\_\(departamento\)&oldid=31603731](http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Nari%C3%B1o_(departamento)&oldid=31603731)>.

Censo año 2005, Disponible en: <http://www.dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/narino/pasto.pdf>, 2009.

Generalidades de Túquerres, [http://www.tuquerres-narino.gov.co/apc-aa-files/ASI\\_ES\\_TUQUERRES.pdf](http://www.tuquerres-narino.gov.co/apc-aa-files/ASI_ES_TUQUERRES.pdf), 2009.

Groot de Mahecha Ana María, Fundación de Investigaciones Arqueológicas Nacionales, Bogotá, <http://es.wikipedia.org/wiki/T%C3%BAquerres>, 1991.

GUIA LABORAL GERENCIE.COM 2009, <http://www.gerencie.com/analisis-horizontal.html>

PARRA JORGE, Planeación Estratégica Territorial, Universidad Nacional, Bogotá, [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronimia/2008868/lecciones/capitulo\\_2/cap2lecc2.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronimia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2.htm)

Perfil del Municipio de Túquerres, [http://prevencionviolencia.univalle.edu.co/observatorios/narino/tuquerres/archivos/perfil\\_tuquerres.pdf](http://prevencionviolencia.univalle.edu.co/observatorios/narino/tuquerres/archivos/perfil_tuquerres.pdf), 2009

Planeación Estratégica Financiera, <http://www.salonhogar.com/materias/administracion/planefinanciera.htm>, 2009

McCONNELL, Campbell R. y BRUE, Stanley L., Economía, McGraw-Hill, 1997, [http://www.colombialink.com/01\\_INDEX/index\\_finanzas/55\\_tasadecolocacion.html](http://www.colombialink.com/01_INDEX/index_finanzas/55_tasadecolocacion.html)