

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO 2008 – 2015 PARA LA  
COOPERATIVA DEL SISTEMA NACIONAL DE JUSTICIA JURISCOOP  
SECCIONAL SAN JUAN DE PASTO**

**JAVIER OSWALDO HIDALGO BUCHELI  
MILENA ELIZABETH ROSERO MONTALVO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS FACEA  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2008**

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO 2008 – 2015 PARA LA  
COOPERATIVA DEL SISTEMA NACIONAL DE JUSTICIA JURISCOOP  
SECCIONAL SAN JUAN DE PASTO**

**JAVIER OSWALDO HIDALGO BUCHELI  
MILENA ELIZABETH ROSERO MONTALVO**

Proyecto presentado como requerimiento para optar al título de  
Especialista en Alta Gerencia

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS FACEA  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2008**

## CONTENIDO

	<b>Pág</b>
INTRODUCCIÓN.	18
1. TÍTULO.	19
2. TEMA.	20
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	20
2.1.1 Formulación del problema.	20
2.1.2 Descripción del problema.	20
2.1.3 JUSTIFICACIÓN.	22
2.2 OBJETIVOS.	22
2.2.1 Objetivo General.	22
2.2.2 Objetivos Específicos.	22
2.3 DELIMITACION DEL TEMA.	23
3. MARCO REFERENCIAL.	24
3.1 MARCO TEÓRICO.	24
3.1.1 Estrategia.	24
3.1.2 Planeación Estratégica.	26
3.2 MARCO CONCEPTUAL.	27
3.3 MARCO CONTEXTUAL.	28
3.4 MARCO LEGAL.	35
4. METODOLOGIA.	37
4.1 PARADIGMA DE LA INVESTIGACIÓN.	37

	<b>Pág</b>
4.2 TIPO DE ESTUDIO.	37
4.3 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN.	38
4.3.1 Fuentes primarias.	38
4.3.2 Fuentes secundarias.	38
4.3.3 Técnicas de recolección de investigación.	38
4.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.	38
4.4.1 Población.	38
4.4.2 Muestra.	39
4.5 DESARROLLO DEL PROYECTO.	39
4.5.1 Resultados de trabajo de campo.	40
4.6 MERCADO DE LA ORGANIZACIÓN.	89
4.6.1 Negocio de la cooperativa.	89
4.7 PLANIFICACIÓN DEL PLAN.	92
4.8 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.	92
4.8.1 Diagnóstico interno de la empresa.	92
4.8.1.1 Variables estratégicas del negocio cooperativo.	92
4.8.2 Matriz evaluación de factores internos MEFI.	98
4.8.2.1 Evaluación de los factores internos.	98
4.8.3 Perfil de oportunidades y amenazas.	100
4.8.4 Matriz de perfil competitivo.	105
4.8.5 Matriz de evaluación de variables externas MEFE.	107

	<b>Pág</b>
4.8.6 Vulnerabilidad.	109
4.8.7 Matriz de vulnerabilidad.	110
4.9 MATRIZ DOFA.	116
4.10 REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.	117
4.10.1 Visión.	117
4.10.2 Misión.	117
4.10.3 Objetivos Estratégicos.	117
4.11 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS ORIENTADAS AL MERCADO.	118
4.11.1 Matriz Interna-Externa IE.	118
4.11.2 Matriz Gran Estrategia GE.	120
4.11.3 Matriz grupo consultor de Boston BCG.	121
4.11.4 Matriz Estratégica política direccional MPD.	123
4.11.5 Matriz de Posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA.	124
4.11.6 Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica.	126
4.12 INDICADORES DE GESTION.	128
4.13 PLAN DE ACCION.	129
CONCLUSIONES.	130
BIBLIOGRAFIA.	132
NET GRAFIA	133
ANEXO	135

## LISTA DE CUADROS

		<b>Pág</b>
Cuadro 1.	Matriz de Evaluación de las variables internas MEFI.	99
Cuadro 2.	Matriz del perfil competitivo JURISCOOP.	106
Cuadro 3.	Matriz de evaluación de las variables externas MEFE.	108
Cuadro 4.	Matriz DOFA.	115
Cuadro 5.	Matriz Interna-Externa IE.	118
Cuadro 6.	Matriz BCG. Juriscoop.	122
Cuadro 7.	Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA.	126
Cuadro 8.	Matriz cuantitativa de planeación estratégica.	127
Cuadro 9.	Plan de acción.	129

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág</b>
Figura 1. Porcentaje de utilización de los servicios de Juriscoop en los últimos 3 meses.	40
Figura 2. Percepción del servicio crédito que el asociado a utilizado en Juriscoop .	41
Figura 3. Percepción del servicio de CDAT´S que el asociado ha utilizado en Juriscoop.	42
Figura 4. Percepción del servicio de ahorro contractual que el asociado ha utilizado en Juriscoop.	43
Figura 5. Percepción del servicio del fondo de vivienda que el asociado ha utilizado en Juriscoop.	44
Figura 6. Percepción de los servicios solidarios que el asociado ha utilizado en Juriscoop.	45
Figura 7. Percepción de no haber utilizado ningún servicio por parte de los asociados de Juriscoop.	46
Figura 8. Servicios más utilizados por los asociados de Juriscoop.	47
Figura 9. Conocimiento de los servicios de Juriscoop.	48
Figura 10. Otros medios por los cuales los asociados conocen los servicios de Juriscoop.	49
Figura 11. Evaluación del tipo de información que reciben los asociados de Juriscoop.	50
Figura 12. Evaluación del tipo de información que reciben los Asociados de Juriscoop oportuna e inoportuna.	51
Figura 13. Evaluación del tipo de información que reciben los Asociados de Juriscoop vigente u obsoleta.	51
Figura 14. Evaluación del tipo de información que reciben los asociados de Juriscoop Continua o esporádica.	52

	<b>Pág</b>
Figura 15. Calidad de atención del funcionario de tesorería de Juriscoop.	53
Figura 16. Calidad de atención del funcionario de asesores de de oficina de Juriscoop.	54
Figura 17. Calidad de atención analista de crédito y cartera de la oficina de Juriscoop.	55
Figura 18. Calidad de atención de la secretaria de Juriscoop.	56
Figura 19. Calidad de atención del asesor comercial de Juriscoop.	57
Figura 20. Calidad de atención de la mensajera de Juriscoop.	58
Figura 21. Calidad de atención del subdirector de Juriscoop	59
Figura 22. Calidad de atención del director de Juriscoop	60
Figura 23. Líneas de crédito utilizadas por los asociados de Juriscoop.	61
Figura 24. Monto de endeudamiento de los asociados de Juriscoop con la cooperativa.	62
Figura 25. Porcentaje de refinanciación de créditos de Juriscoop.	63
Figura 26. Frecuencia de utilización de la refinanciación de los créditos.	64
Figura 27. Porcentaje de los asociados que han adquirido créditos en los últimos 6 meses con otras entidades financieras para la compra de cartera.	65
Figura 28. Percepción de agilidad y rapidez en el desembolso de crédito a los asociados de Juriscoop.	66
Figura 29. Aceptación plazo de financiación de créditos otorgados por Juriscoop a los asociados.	67
Figura 30. Aceptación de garantías solicitadas para otorgamiento de créditos asociados de Juriscoop.	68

	<b>Pág</b>
Figura 31. Aceptación de descuento por nomina de servicios financieros ofrecidos por Juriscoop.	69
Figura 32. Satisfacción por el cumplimiento de la amortización de créditos de los asociados de Juriscoop.	70
Figura 33. Satisfacción en calidad de información ofrecida por Juriscoop a los asociados.	71
Figura 34. Satisfacción de atención de los funcionarios de Juriscoop a los asociados.	72
Figura 35. Satisfacción de los servicios financieros que brinda Juriscoop a los asociados.	73
Figura 36. Calificación promedio de los criterios que inciden para que el asociado acceda a los servicios financieros.	74
Figura 37. Tipo de servicio financiero adicional o complementario que desea el asociado que Juriscoop le brinde.	75
Figura 38. Comparación productos financieros de Juriscoop frente a otras entidades.	76
Figura 39. Principal entidad financiera donde los asociados tienen sus productos financieros.	77
Figura 40. Tipo de producto que posee el asociado en las entidades financieras.	78
Figura 41. Aspectos importantes para preferir otra entidad	79
Figura 42. Porcentaje promedio de los ingresos mensuales que los asociados asignan al uso de los servicios financieros .	80
Figura 43. Porcentaje de asociados que actualmente pertenecen a otra cooperativa o fondo.	81
Figura 44. Otras cooperativas a las que pertenece el asociado.	82

	<b>Pág</b>
Figura 45. Servicios que utiliza el asociado en otra cooperativa o fondo.	83
Figura 46. Calificación promedio del nivel de importancia de los aspectos que los asociados encuentran en otros fondos o cooperativas.	84
Figura 47. Conocimiento de los servicios de Juriscoop.	85
Figura 48. Servicios solidarios que el asociado ha utilizado en Juriscoop.	86
Figura 49. Nivel de satisfacción que tiene el asociado con relación a los servicios sociales de Juriscoop.	87
Figura 50. Disposición del asociado para afiliar a otra persona pagando un aporte adicional.	88

## LISTA DE TABLAS

		<b>Pág</b>
Tabla 1.	Porcentaje de utilización de los servicios de Juriscoop en los últimos 3 meses.	40
Tabla 2.	Percepción del servicio crédito que el asociado a utilizado en Juriscoop.	41
Tabla 3.	Percepción del servicio de CDAT´S que el asociado ha utilizado en Juriscoop.	42
Tabla 4.	Percepción del servicio de ahorro contractual que el asociado ha utilizado en Juriscoop.	43
Tabla 5.	Percepción del servicio del fondo de vivienda que el asociado ha utilizado en Juriscoop.	44
Tabla 6.	Percepción de los servicios solidarios que el asociado ha utilizado en Juriscoop.	45
Tabla 7.	Percepción de no haber utilizado ningún servicio por parte de los asociados de Juriscoop.	46
Tabla 8.	Servicios más utilizados por los asociados de Juriscoop.	47
Tabla 9.	Conocimiento de los servicios de Juriscoop.	48
Tabla 10.	Otros medios por los cuales los asociados conocen los servicios de Juriscoop.	49
Tabla 11.	Evaluación del tipo de información que reciben los asociados de Juriscoop.	50
Tabla 12.	Evaluación del tipo de información que reciben los asociados de Juriscoop oportuna e inoportuna.	50
Tabla 13.	Evaluación del tipo de información que reciben los asociados de Juriscoop vigente u obsoleta.	51
Tabla 14.	Evaluación del tipo de información que reciben los asociados de Juriscoop Continua o esporádica.	52

		<b>Pág</b>
Tabla 15.	Calidad de atención del funcionario de tesorería de Juriscoop	53
Tabla 16.	Calidad de atención del funcionario de asesores de oficina de Juriscoop.	54
Tabla 17.	Calidad de atención de analista y crédito de cartera de la oficina de Juriscoop.	55
Tabla 18.	Calidad de atención de la secretaria de Juriscoop.	56
Tabla 19.	Calidad de atención del asesor comercial de Juriscoop.	57
Tabla 20.	Calidad de atención de la mensajera de Juriscoop.	58
Tabla 21.	Calidad de atención del subdirector de Juriscoop.	59
Tabla 22.	Calidad de atención del director de Juriscoop.	60
Tabla 23.	Líneas de crédito utilizadas por los asociados de Juriscoop.	61
Tabla 24.	Monto de endeudamiento de los asociados de Juriscoop con la cooperativa.	62
Tabla 25.	Porcentaje de refinanciación de créditos de Juriscoop.	63
Tabla 26.	Frecuencia de utilización de la refinanciación de los créditos.	64
Tabla 27.	Porcentaje de los asociados que han adquirido créditos en los últimos 6 meses con otras entidades financieras para la compra de cartera.	65
Tabla 28.	Percepción de agilidad y rapidez en el desembolso de crédito a los asociados de Juriscoop.	66
Tabla 29.	Aceptación plazo de financiación de créditos otorgados por Juriscoop a los asociados.	67
Tabla 30.	Aceptación de garantías solicitadas para otorgamiento de créditos asociados de Juriscoop.	68

	<b>Pág</b>
Tabla 31. Aceptación de descuento por nomina de servicios financieros ofrecidos por Juriscoop.	69
Tabla 32. Satisfacción por el cumplimiento de la amortización de créditos de los asociados de Juriscoop.	70
Tabla 33. Satisfacción en calidad de información ofrecida por Juriscoop a los asociados.	71
Tabla 34. Satisfacción de atención de los funcionarios de Juriscoop a los asociados.	72
Tabla 35. Satisfacción de los servicios financieros que brinda Juriscoop a los asociados.	73
Tabla 36. Calificación promedio de los criterios que inciden para que el asociado acceda a los servicios financieros.	74
Tabla 37. Tipo de servicio financiero adicional o complementario que desea el asociado que Juriscoop le brinde.	75
Tabla 38. Comparación productos financieros de Juriscoop frente a otras entidades.	76
Tabla 39. Principal entidad financiera donde los asociados tienen sus productos financieros.	77
Tabla 40. Tipo de producto que posee el asociado en las entidades financieras.	78
Tabla 41. Aspectos importantes para preferir otra entidad.	79
Tabla 42. Porcentaje promedio de los ingresos mensuales que los asociados asignan al uso de los servicios financieros.	80
Tabla 43. Porcentaje de asociados que actualmente pertenecen a otra cooperativa o fondo.	81
Tabla 44. Otras cooperativas a las que pertenece el asociado.	82
Tabla 45. Servicios que utiliza el asociado en otra cooperativa o fondo.	83

		<b>Pág</b>
Tabla 46.	Calificación promedio del nivel de importancia de los aspectos que los asociados encuentran en otros fondos o cooperativas.	84
Tabla 47.	Conocimiento de los servicios de Juriscoop.	85
Tabla 48.	Servicios solidarios que el asociado ha utilizado en Juriscoop.	86
Tabla 49.	Nivel de satisfacción que tiene el asociado con relación a los servicios sociales de Juriscoop.	87
Tabla 50.	Disposición del asociado para afiliar a otra persona pagando un aporte adicional.	88

## LISTA DE ANEXOS

		<b>Pág</b>
Anexo.	Formato de encuesta	136

## **RESUMEN**

La presente investigación analizó, la situación actual de Cooperativa Nacional de Justicia, Juriscoop seccional San Juan de Pasto, en materia de administrativa. Las encuestas realizadas a los asociados de la cooperativa arrojaron unos datos que sirven como base para formular un plan estratégico el cual tiene en cuenta el objetivo corporativo encaminado a afianzar el balance social otorgando Valor Agregado Social como ventaja comparativa y competitiva, beneficiando a sus asociados, sus familias y la comunidad.

Este plan se caracteriza por ser un proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección. Capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno.

## **ABSTRACT**

The present investigation analyzed, the current situation of the National Cooperative of Justice, sectional Juriscoop San Juan de Pasto, in the matter of administrative. The polls carried out to those associated of the cooperative show some data that serve like base to formulate a strategic plan which keeps in mind the corporative objective guided to secure the social balance granting Value Added Social like comparative and competitive advantage, benefitting their associates, their families and the community.

This plan is characterized for being a continuous, flexible and integral process, that generates a direction capacity. Capacity that gives to the directors the possibility of defining the evolution that it should follow its organization to take advantage in function of their internal situation, the present and future opportunities of the environment.

## INTRODUCCIÓN

El sector Cooperativo Colombiano continúa presentando un proceso de desarrollo estable y sostenido con características propias y bien definidas de transparencia en el manejo y administración de los dineros confiados al sector, así como una decidida participación en la inclusión social.

Para el desarrollo de nuestro trabajo hemos seleccionado como empresa a la Cooperativa del Sistema Nacional de Justicia, Juriscoop, cuyo reto es el de sostenerse en el mercado, buscando solidez y beneficio integral para sus asociados, esto teniendo en cuenta los profundos cambios internos, los objetivos propuestos, el mejoramiento de procesos y la creación de nuevos productos.

Actualmente la cooperativa está enfocada a ofrecer el más amplio portafolio de servicios con valor agregado social que generen bienestar y desarrollo de sus asociados, además la cooperativa quiere consolidarse en el año 2015 como uno de los principales grupos empresariales del sector solidario.

Buscando un proceso que nos permita establecer metas dirigidas a la cooperativa, con políticas y planes que al desarrollarse signifiquen el mejoramiento y el éxito de la organización hemos realizado una formulación de un plan estratégico.

Este plan se caracteriza por ser un proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección. Capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno.

El desarrollo del plan estratégico en Juriscoop, tiene en cuenta el objetivo corporativo encaminado a afianzar el balance social otorgando Valor Agregado Social como ventaja comparativa y competitiva, beneficiando a sus asociados, sus familias y la comunidad. En cuanto al sostenerse en el mercado, la cooperativa busca acceder a nuevos clientes que permita dinamizar el negocio.

Juriscoop, al tener en cuenta este modelo de plan estratégico, logrará adecuarse a las mejores prácticas empresariales y del sector financiero, mejorará la eficiencia y competitividad. Es un reto conjunto que involucra a todos los miembros de la organización.

Finalmente, aplicando el plan estratégico a la cooperativa JURISCOOP se logrará evaluar la situación actual de ésta y también el nivel de competitividad que se tiene con la gran iniciativa de decidir sobre el direccionamiento de nuestra cooperativa hacia el futuro.

## **1. TITULO**

FORMULACION DE UN PLAN ESTRATEGICO 2008 – 2015 PARA LA  
COOPERATIVA DEL SISTEMA NACIONAL DE JUSTICIA JURISCOOP  
SECCIONAL SAN JUAN DE PASTO

## **2. TEMA**

Planeación estratégica.

### **2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **2.1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son las estrategias principales que se emplearán en la Cooperativa del Sistema Nacional de Justicia Juriscoop, seccional San Juan de Pasto para lograr un mejoramiento que le permita ser una de las principales cooperativas a nivel nacional?

#### **2.1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

El conocimiento de las diferentes estrategias administrativas de una cooperativa son importantes para saber cuáles son las perspectivas de desarrollo de esta; a lo largo de esta investigación hemos encontrado deficiencias con que cuenta la Cooperativa Juriscoop seccional San Juan de Pasto como:

La principal rivalidad que tiene la cooperativa son las entidades FINANCIERAS (Leasing, Compañías de Financiamiento, Fiducias, Factoring), ENTIDADES BANCARIAS y Fundaciones especializadas en crédito (Fundación Mundo Mujer, Contactar), ya que la principal función está encaminada a la colocación y captación de los diferentes productos y servicios que ellas ofrecen.

Actualmente las entidades financieras están manejando una línea de crédito que es bastante significativa y perjudicial para nuestra cooperativa y es la compra de su cartera, los asociados la venden a esas entidades a tasas de interés bajas y el asociado se retira de su cooperativa con el fin de sacar los aportes y teniendo como consecuencia desfavorable la descapitalización de estas.

Hoy en día en nuestra región se está llevando a cabo la apertura de nuevas oficinas financieras en el departamento de NARIÑO y para atraer al respectivo cliente le ofrecen el portafolio con unas tasas que en un principio son tentativas pero nunca los clientes van a tener las ventajas y beneficios que le ofrecen las cooperativas.

Otro punto para resaltar en la rivalidad son los COSTOS OCULTOS FINANCIEROS como lo son las diferentes cuotas de manejo que se generan por la utilización de esos productos como:

- Tarjetas de crédito
- Chequeras
- Sobregiros
- Tarjeta debito
- Utilización de los cajeros automáticos
- Solicitud de estados de cuenta.

Las entidades bancarias y los fondos financieros privados se pueden considerar como amenaza de competidores que ofertan productos sustitutos, ya que ellos tienen una alta liquidez para realizar préstamos elevados a sus clientes y usuarios.

JURISCOOP tiene convenio de negociación con el proveedor de telecomunicación (TELEFONICA), quienes dan el soporte a la plataforma tecnológica de la organización. Ellos cumplen con los requisitos mínimos que la cooperativa requiere para un adecuado funcionamiento, pero no representa una ventaja competitiva en el sector.

Dentro del sistema solidario no aplica la rivalidad entre competidores, ya que se tiene como principio la ayuda mutua e integración entre cooperativas. Sin embargo, por el carácter de ahorro y crédito y tamaño de la organización, se ve en la necesidad de competir directamente con la banca comercial, en donde la rivalidad es demasiado alta.

Hoy en día el problema al que la Cooperativa se ve enfrentada en cuanto a la compra de cartera porque al mismo tiempo se produce la desafiliación por parte del asociado y al mismo tiempo retira los aportes que ha realizado. Las empresas de ganancia ocasional que existen actualmente en el departamento de Nariño hacen que el asociado retire sus certificados de ahorro a término dejando como consecuencia negativa la descapitalización de la cooperativa.

En la actualidad la cooperativa no tiene una línea de crédito diseñada a establecer plazos superiores a 5 años como si los tiene la competencia.

La cooperativa Juriscoop no cuenta con un plan estratégico administrativo, por tanto es necesario realizar una investigación que le permita obtener, procesar y analizar la información, evaluando la situación presente de la empresa así como su nivel de competitividad, con el propósito de decidir sobre el redireccionamiento a futuro.

### **2.1.3 JUSTIFICACIÓN**

Considerando que la cooperativa es una empresa, en donde su portafolio de servicios enmarca varias ofertas para beneficio de sus asociados, se ve la imperiosa necesidad de contar con estrategias modernas de mejoramiento continuo administrativo.

La caracterización del entorno del área administrativa, permitirá a la Cooperativa solucionar o fortalecer en cierta medida los problemas de inexistencia de estudios de soporte para la toma de decisiones, creando conciencia sobre la importancia de conocer qué y cómo se están llevando a cabo las actividades y/o los problemas que existen, es decir identificar constantemente o de manera periódica las causas y efectos de determinadas acciones, permitiendo de esta manera la creación de una planeación estratégica necesaria para el crecimiento y sostenimiento de la Cooperativa.

Los gerentes de las cooperativas están inmersos en un mundo cambiante y de mucha competitividad, la toma de decisiones, se convierte en una situación difícil y compleja, en esta medida las estrategias administrativas, tiene como propósito fundamental, facilitar este proceso y establecer un punto de partida que sirva de medición para futuros proyectos.

Esta investigación responderá con resultados concretos y reales que permitirán la observación de los mismos y su aplicación.

## **2.2 OBJETIVOS**

### **2.2.1 OBJETIVO GENERAL**

Formular un plan estratégico que permita a la cooperativa del Sistema Nacional de Justicia JURISCOOP seccional Pasto, crecer a nivel financiero, brindando excelentes servicios a sus asociados y desarrollar diferentes actividades comprendidos en el periodo 2008-2015.

### **2.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Elaborar el diagnostico estratégico interno y externo con el fin de analizar la competencia, la cultura corporativa, las fortalezas y debilidades de la cooperativa JURISCOOP.
- Determinar las estrategias funcionales a través de la elaboración de la matriz DOFA.

- Diseñar un redireccionamiento estratégico para la cooperativa del sistema nacional de justicia JURISCOOP
- Realizar la formulación de estrategias que se emplearán para el mejoramiento de la Cooperativa del Sistema Nacional de Justicia JURISCOOP, como un medio óptimo para alcanzar los resultados propuestos.
- Realizar un sistema de medición a través de indicadores de gestión.
- Elaborar un plan de acción para el mejoramiento de la Cooperativa del Sistema Nacional de Justicia JURISCOOP.
- Evaluar el direccionamiento estratégico actual de la Cooperativa Juriscoop.

### **2.3 DELIMITACIÓN DEL TEMA**

- Espacio.

El proyecto se desarrollara en el Cooperativa del Sistema Nacional de Justicia JURISCOOP seccional Pasto ubicada en la carrera 26 calle 19 Esquina Edificio Futuro Oficina 104 de la ciudad de Pasto, y donde se realizará una propuesta de mejoramiento del área administrativa a través de estrategias.

- Tiempo.

La investigación se realizará con una duración aproximada de cuatro meses utilizando diferentes horarios de acuerdo a las actividades que se establecen en el cronograma. Comenzando desde el mes de marzo del 2008, y complementadas con horas extras trabajadas en casa de los investigadores.

### 3. MARCO REFERENCIAL

#### 3.1 MARCO TEORICO

##### 3.1.1 ESTRATEGIA

Una definición comprensiva del concepto de Estrategia es la de Burgelman (2002), donde la estrategia corporativa oficial: “Es la teoría que la alta dirección tiene sobre la base para sus éxitos pasados y futuros.”<sup>1</sup>

La definición de Burgelman retiene una ambivalencia característica del campo de la estrategia que indica, por una parte, las acciones necesarias para llevar a la organización de lo que es a lo que quiere ser en el futuro, y por otra es una explicación de los factores que han impactado el desempeño de la organización en el pasado. Es decir, la estrategia es una teoría de la relación causa-efecto entre el desempeño buscado y los factores que lo influyen. De acuerdo con esta definición, la estrategia indica qué es lo que la organización quiere lograr y los factores que influirán en que se consiga o no.

#### LOS COMPONENTES DE LA ESTRATEGIA

Se distinguen los siguientes elementos: misión (propósito y valores); objetivos de largo plazo; estrategia y arreglos organizacionales (estructura, incentivos, etc.).

En este trabajo se utilizará el segundo enfoque, y proponemos aquí distinguir entre los siguientes elementos:

**a. Misión:** La misión define el escenario donde la organización participará y el papel que tendrá dentro de él. Al definir el dominio (el negocio en que se participará), y su posición, se establece el rol que desempeña en la sociedad.

- ❖ La definición del dominio puede incluir regiones o países, industrias, y la red de valor donde potencialmente participará la empresa. La red de valor incluye clientes, proveedores, rivales, sustitutos, complementos, aliados y coaliciones con otras firmas.
- ❖ La misión puede incluir el posicionamiento de la firma en el país, industria y red de valor. El posicionamiento se refiere al rol de la organización en su red de valor, industria y economía en general, incluyendo su rango de acción.

---

<sup>1</sup> [www.minproteccionsocial.gov.co](http://www.minproteccionsocial.gov.co)

Puede ser en: categorías de productos, segmentos de mercado, áreas geográficas, tecnologías clave, etapas en el proceso de creación de valor donde se participará, entre otros. En muchas situaciones puede ser útil distinguir entre dominio y posicionamiento.

Lo definimos como el ámbito donde operará de una manera amplia para evitar restricciones y luego establecer el posicionamiento de la organización dentro de ese ámbito. Se le agrega el concepto de red de valor, o sea, la constelación de organizaciones que influyen, positiva o negativamente, en el desempeño de nuestra organización.

**b. Modelo de negocio:** Define la configuración de competencias, recursos y procesos clave (incluyendo procesos de innovación, operación y servicio) y su interacción, y cómo éstos resultan en una proposición de valor con una ventaja competitiva. Debe incluir, además, el método de captura del valor creado por la organización.

**c. Estrategia:** Queda definida aquí en términos de acciones, tanto planeadas como realizadas. Especifican los programas de acción y prioridades en la asignación de recursos. Determinan la velocidad y secuencia de movimientos o iniciativas a realizar para cambiar la situación actual de la organización y hacia lo propuesto por la visión. También incluye el modo buscado de crecimiento que define cómo se llegará a los objetivos que pueden incluir: desarrollo interno, coinversiones, adquisiciones, licencias, franquicias, entre otros.

**d. Visión:** Abarca los objetivos de largo plazo y los valores bajo los que se deben alcanzar. Son la intención estratégica que da dirección a los esfuerzos de la firma. Aunque la visión normalmente enfatiza el desempeño, también puede incorporar una perspectiva sobre el futuro de la industria o el dominio de la organización, y nuevas arquitecturas organizacionales o modelos de negocio a emplear.

**e. Objetivos:** Respecto al desempeño pueden presentarse en términos de las principales clientelas organizacionales, indicando quiénes serán los beneficiarios principales de sus esfuerzos, o en los propios términos:

- Clientes
- Inversionistas
- Empleados y otros miembros de la organización
- Público en general
- Organización misma: comparación transversal o longitudinal

Cuando los objetivos se definen en términos de la organización, pueden presentarse en función de otras organizaciones; es decir, una comparación transversal que sugiere ser tan bueno en algo como otra organización, o superar a otras organizaciones, indicando el liderazgo en algún aspecto. Cuando se establece un objetivo longitudinal, se enfatiza el ciclo de vida de la organización, enfocándose en establecer o crear la organización, desarrollarla, consolidarla, rescatarla o liquidarla.

Los objetivos resultan de contrastar la situación actual con la visión, produciendo brechas de desempeño que requieren ser cerradas. Cada brecha representa un objetivo.

El concepto de visión que la mayoría de los autores ve sólo como desempeño, ha sido clarificado, incluyendo elementos de otros componentes del sistema, pero hacia el futuro. Cualquier elemento de la misión, modelo de negocios, estrategia y arquitectura organizacional puede ser un componente de la visión si esto se considera importante. Sin embargo, una organización específica seleccionará ciertos elementos para su inclusión, sin necesidad de requerirlos todos.

### **3.1.2 PLANEACION ESTRATEGICA**

Es un proceso que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe de ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia, es importante el compromiso de todas las partes de la empresa, esto implica realizar un muy buen coordinado trabajo en equipo.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión a la que se va seguir, la misión es fundamental, ya que ésta representa las funciones operativas que se van a ejecutar en el mercado y suministrar a los consumidores.

La planeación estratégica es más un arte que una ciencia, esto lo fundamentan en el hecho de que para desarrollarla se tiene que elaborar preguntas inteligentes, explorar posibles respuestas, experimentar con posibles soluciones y volver a empezar el proceso estratégico evaluando las respuestas obtenidas del último período.

La planificación estratégica, la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el ¿qué lograr? (objetivos) al ¿qué hacer? (estrategias).

Con la planificación estratégica se busca concentrarse en sólo aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Las empresas excelentes saben cómo adaptarse y responder a los continuos cambios del mercado, ya que practican el arte de la planeación estratégica orientada hacia el mercado.

La planeación estratégica orientada hacia el mercado es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las oportunidades cambiantes del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

El propósito de la planeación estratégica es contribuir a que la empresa seleccione y organice sus negocios de manera que se mantenga sana a pesar de posibles sucesos inesperados, poco favorables, en cualesquiera de sus negocios específicos o líneas de productos.

Tres conceptos básicos definieron la planeación estratégica:

El primero requirió que los negocios de la empresa se administraran como cartera de inversiones. El problema fue determinar qué negocios merecen ser estructurados, sostenidos, suprimidos en algunas fases, o finiquitados. Cada negocio ofrece un potencial distinto en cuanto a generar utilidades, por lo que los recursos de la organización deben orientarse de acuerdo con el potencial que cada negocio ofrece.

El segundo concepto consiste en evaluar con precisión el potencial para generar utilidades a futuro de cada negocio, considerando la tasa de crecimiento del mercado, así como la posición de la organización.

El tercer punto es el de la estrategia; para cada uno de los negocios, la empresa debe desarrollar un plan de juego para lograr sus objetivos a largo plazo. Cada empresa debe determinar qué es lo más importante a la luz de su posición industrial y de sus objetivos, oportunidades y recursos.

### **3.2 MARCO CONCEPTUAL**

“Una cooperativa es una empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y

los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general”.<sup>2</sup>

Direccionamiento estratégico: “Las organizaciones para crecer generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy en claro hacia donde van.”<sup>3</sup> Es decir tener muy claro la misión y la visión de la cooperativa JURISCOOP.

Estrategias: “Acciones que deben realizarse para mantener y soportar los objetivos de la cooperativa”<sup>4</sup> Por tanto las estrategias son las que nos permitirán ejecutar el plan estratégico para la cooperativa Juriscoop.

Diagnostico interno: Dentro de este proceso identificaremos las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la cooperativa.

Diagnostico externo: En este proceso se identifican las oportunidades y amenazas de la cooperativa teniendo en cuenta: Los factores económicos, políticos, tecnológicos, geográficos y competitivos a los que se ve enfrentada la Cooperativa JURISCOOP.

### **3.3 MARCO CONTEXTUAL**

El comportamiento del sector cooperativo financiero al finalizar el primer trimestre del año muestra una buena dinámica en la colocación de crédito, sobre todo de consumo y microcrédito, con indicadores adecuados de calidad de cartera y, en general, un crecimiento sostenido.

La anterior situación no ha sido distinta para la totalidad del sistema financiero, en concordancia con el crecimiento de la economía nacional, misma que para algunos analistas puede estar dando origen a un recalentamiento económico que genera presiones inflacionarias de mediano plazo.

Las presiones mencionadas, sin embargo, ya habían sido percibidas por el Banco de la República, entidad que desde finales de 2006 había comenzado a subir gradualmente las tasas de intervención con el ánimo de contraer la oferta monetaria. Sin embargo, dentro de dichos cálculos, el emisor no contaba con el fenómeno pronunciado de revaluación que se ha venido presentado.

---

<sup>2</sup> [www.minproteccionsocial.gov.co](http://www.minproteccionsocial.gov.co)

<sup>3</sup> SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. Pág. 22

<sup>4</sup> Ibid., Pág. 22

Es así como el Banco de la República y el Gobierno Nacional se han encontrado con un año en el cual las decisiones de política económica no han sido fáciles y que han dejado a la autoridad monetaria y al ejecutivo en una encrucijada por tener que elegir entre un peso revaluado, que afecta seriamente al aparato productivo exportador, o una economía con inflación que golpea de manera generalizada a la población.

Estos fenómenos económicos impactan de manera directa a las cooperativas que ejercen la actividad financiera, en la medida que los riesgos de tasa de interés o riesgos de mercado comienzan a aparecer.

En un escenario como el actual, en donde las tasas de interés tienden al alza, las cooperativas deben revisar cuidadosamente su estructura de fondeo, la calidad de sus colocaciones, la situación de liquidez y, en términos generales, diseñar diversos escenarios para tomar decisiones y realizar ajustes que cubran los posibles desequilibrios entre unas colocaciones hechas a tasas menores a las actuales, con plazos medianos y largos, contra unas captaciones de corto plazo a tasas más altas.

Adicionalmente, las cooperativas que tienen portafolios de inversión también han visto cómo el mercado de capitales no ha escapado a las altas volatilidades y cómo el escenario es totalmente contrario al que se presentaba un año atrás.

JURISCOOP es una institución de economía solidaria conformada como cooperativa multiactiva de orden cerrado, que tiene como asociados a todas aquellas personas vinculadas laboralmente con la Rama Judicial y el Ministerio Público, creada para generar bienestar a los asociados y a sus familias.

“El día 29 de septiembre de 1978 en la sede del juzgado 18 civil municipal de Bogotá se reunieron jueces civiles municipales, jueces del circuito penales municipales, penales del circuito, superiores penales de los mencionados juzgados, con el fin de fundar la cooperativa de la rama jurisdiccional y ministerio publico “COOJURISDICCIONAL LTDA” la personería jurídica fue adjudicada por la resolución No. 976 del 2 de mayo de 1980, y se reglamento mediante la escritura pública No. 2202 en la notaria tercera de Bogotá por un tiempo de duración indefinida siendo su primer Gerente el Dr. JUAN HUGO SÁNCHEZ.”<sup>5</sup>.

La investigación del comportamiento empresarial constituye uno de los principales aspectos de interés por los futuros profesionales de cualquier universidad más aún cuando se trata de la nuestra, en este caso la Universidad de Nariño.

---

5 [www.juriscoop.com.co](http://www.juriscoop.com.co).

El conocimiento permite proyecciones sobre la evaluación del mismo y a la vez posibilitan la toma de decisiones orientados al desarrollo del sector cooperativo.

La Cooperativa se creó con el objetivo corporativo de satisfacer necesidades económicas y sociales de los empleados de la rama judicial y sus familias; tales como crédito, ahorro, consecución de vivienda y recreación, buscando mejorar su calidad de vida y a su vez consolidar y posicionar la organización dentro del sector solidario.

En marzo de 1998 por aprobación de la asamblea, se modificó la razón social de la Cooperativa, iniciando a partir de este momento una nueva etapa como organización, bajo el nombre de JURISCOOP.

La principal actividad a nivel nacional es el crédito a los asociados y complementariamente, actividades enfocadas a contribuir con el mejoramiento del nivel de vida económico, social y cultural, así como, fomentar la cultura del ahorro. Adicionalmente, la Cooperativa desarrolla servicios de operación hotelera y turística, funerarios, capacitación y de solidaridad.

En el año de 1986 se constituye la seccional en la ciudad de Pasto, cuya jurisdicción es Nariño y Putumayo. Actualmente cuenta con 1.350 asociados, siendo una de las más importantes a nivel nacional, por el manejo de cartera, educación cooperativa, aportes, captaciones y manejo administrativo.

El comportamiento del sector cooperativo financiero al finalizar el primer trimestre del año muestra una buena dinámica en la colocación de crédito, sobre todo de consumo y microcrédito, con indicadores adecuados de calidad de cartera y, en general, un crecimiento sostenido.

La anterior situación no ha sido distinta para la totalidad del sistema financiero, en concordancia con el crecimiento de la economía nacional, lo mismo que para algunos analistas puede estar dando origen a un recalentamiento económico que genera presiones inflacionarias de mediano plazo.

Las presiones mencionadas, sin embargo, ya habían sido percibidas por el Banco de la República, entidad que desde finales de 2006 había comenzado a subir gradualmente las tasas de intervención con el ánimo de contraer la oferta monetaria. Sin embargo, dentro de dichos cálculos, el emisor no contaba con el fenómeno pronunciado de revaluación que se ha venido presentado.

Es así como el Banco de la República y el Gobierno Nacional se han encontrado con un año en el cual las decisiones de política económica no han sido fáciles y

que han dejado a la autoridad monetaria y al ejecutivo en una encrucijada por tener que elegir entre un peso revaluado, que afecta seriamente al aparato productivo exportador, o una economía con inflación que golpea de manera generalizada a la población.

Estos fenómenos económicos impactan de manera directa a las cooperativas que ejercen la actividad financiera, en la medida que los riesgos de tasa de interés o riesgos de mercado comienzan a aparecer.

“En un escenario como el actual, en donde las tasas de interés tienden al alza, las cooperativas deben revisar cuidadosamente su estructura de fondeo, la calidad de sus colocaciones, la situación de liquidez y, en términos generales, diseñar diversos escenarios para tomar decisiones y realizar ajustes que cubran los posibles desequilibrios entre unas colocaciones hechas a tasas menores a las actuales, con plazos medianos y largos, contra unas captaciones de corto plazo a tasas más altas.”<sup>6</sup>

Las cooperativas financieras demuestran las mismas necesidades existentes en las sociedades en cuanto a:

Transparencia.

Información.

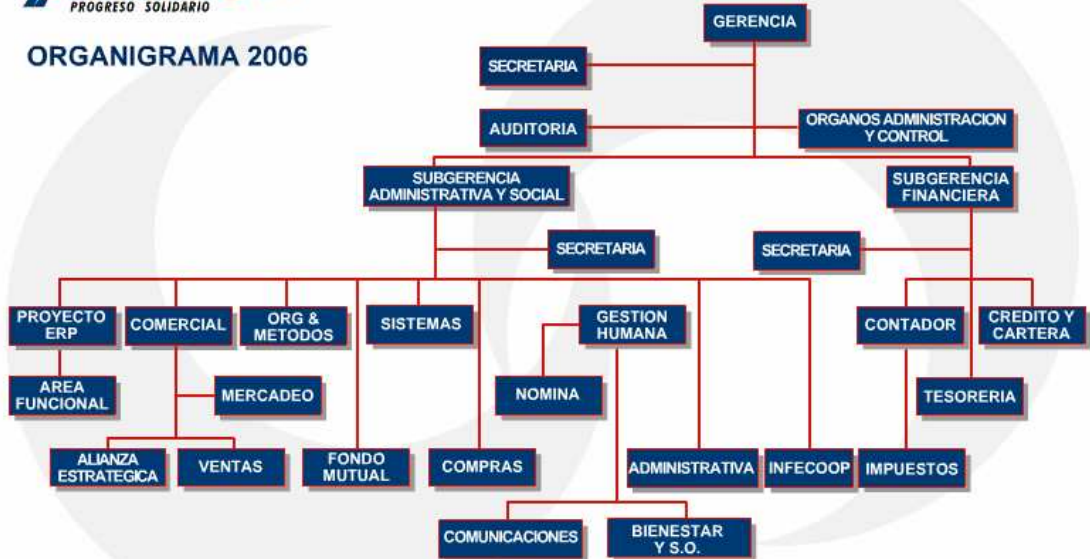
Estructuración y controles administrativos

La administración de la Cooperativa del Sistema Nacional de Justicia JURISCOOP

---

<sup>6</sup> Departamento de Análisis Económico Confederación de Cooperativas de Colombia., MAYO 2007

## ORGANIGRAMA 2006



### A. Misión:

“Ofrecer el más amplio portafolio de productos y servicios con valor agregado social que generen bienestar y desarrollo de sus asociados y clientes y el crecimiento sostenido de la empresa. Para el logro de la misión, Juriscoop realizará su gestión socio-empresarial fundamentada en la solidaridad, la participación, la responsabilidad, el compromiso y la trascendencia”<sup>7</sup>.

### B. Visión:

“Consolidarse en el año 2015 como uno de los principales grupos empresariales del sector solidario, distinguiéndose por la eficiencia y eficacia en la administración y el compromiso social, con una gestión participativa”<sup>8</sup>.

### C. Objetivo Corporativo:

Brindar servicios con valor agregado social, que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de los asociados y clientes y el fortalecimiento de la empresa.

<sup>7</sup> www.juriscoop.com.

<sup>8</sup> www.juriscoop.com.

#### D. Objetivos Específicos:

- a) Brindar excelentes servicios a sus asociados y clientes, por cuanto reconoce que por ellos y para ellos existe la empresa.
- b) Fundar su proyección en la autogestión, la solidaridad, la democracia, la eficiencia, la equidad y la racionalización de los recursos para asegurar su subsistencia, crecimiento sostenido y rentabilidad dentro del mercado en el que se desenvuelve.
- c) Generar el diseño y ejecución de planes, proyectos, programas y actividades educativas, recreativas, culturales, deportivas y de solidaridad como valores agregados a los servicios financieros.
- d) Crear fondos de carácter social y mutual para la prestación de servicios institucionales que protejan la estabilidad económica y el bienestar de los asociados y su familia.
- e) Establecer y prestar directamente o mediante formas asociativas y cooperativas servicios de previsión, asistencia, solidaridad, bienestar y seguridad social.
- f) Mantener la matriz Juriscoop multiactiva, la que prestará sus servicios mediante la creación de empresas y organizaciones económicas agrupadas mediante vínculos de subordinación, visión y unidad de propósito, dirección y control.
- g) Participar activamente en empresas y entidades del sector solidario y gremial, en aplicación del principio cooperativo de integración.
- h) Promover la organización asociativa de grupos de trabajo conformados por asociados y no asociados para facilitar el ejercicio de su profesión u oficio.
- i) Fomentar la creación y fortalecimiento de empresas o unidades económicas y la cultura del ahorro, como elementos fundamentales para generar crecimiento, empleo y desarrollo.

#### E. Doctrina

Es la inspiración y norma de actuación de todos los asociados y de la misma Cooperativa en sus actos. Se fundamenta en los siguientes principios y valores:

## **Solidaridad**

- a) De los asociados: Aplicación de la solidaridad de doble vía, como concepto mutual, no asistencialista, todos contribuyen, todos se benefician.
- b) De los líderes y directivos: a través de la gestión que desempeñan en beneficio de los asociados y para la cooperativa.
- c) De la cooperativa: por medio de los excedentes.

## **Participación**

- a) En la propiedad: los asociados participan en la propiedad patrimonial mediante los aportes sociales que los convierte en dueños.
- b) En la gestión: a través de la toma de decisiones estratégicas.
- c) En los beneficios: para los asociados con el retorno de excedentes y para los empleados obteniendo un adecuado ambiente de trabajo.

## **Responsabilidad**

- a) De los asociados y clientes: a través del cumplimiento de sus obligaciones y deberes y del ejercicio de sus derechos.
- b) De los administradores y empleados: a través de una gestión honesta, transparente, confiable, seria, comprometida, de respeto a los asociados y a los clientes, quienes son nuestra razón de ser.

## **Compromiso**

- a) Con la comunidad: contribuyendo al desarrollo del país
- b) Con los asociados: a través de valor agregado social
- c) Con los trabajadores: mejorando su calidad de vida

## **Trascendencia**

Juriscoop no busca el ánimo de lucro individual, pero propende por generar el máximo de riqueza para obtener bienestar colectivo.

### **3.4 MARCO LEGAL**

En Colombia, el Estado, a través del Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria –DANSOCIAL, tiene por ley la función de formular y desarrollar la política estatal en materia de Economía Solidaria.

El Gobierno creó la Superintendencia de Economía Solidaria, cuyas funciones están reglamentadas por la Ley 454 de 1998, dentro de las cuales se destacan:

- a. Ejercer el control, inspección y vigilancia sobre las entidades que cobija su acción para asegurar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias y de las normas contenidas en sus propios estatutos.
- b. Proteger los intereses de los asociados de las organizaciones de Economía Solidaria, de los terceros y de la comunidad en general.
- c. Velar por la preservación de la naturaleza jurídica de las entidades sometidas a su supervisión, en orden a hacer prevalecer sus valores, principios y características esenciales.

El día 29 de septiembre de 1978 en la sede del juzgado 18 civil municipal de Bogotá se reunieron jueces civiles municipales, jueces del circuito penales municipales, penales del circuito, superiores penales de los mencionados juzgados, con el fin de fundar la cooperativa de la rama jurisdiccional y ministerio público “COOJURISDICCIONAL LTDA” la personería jurídica fue adjudicada por la resolución No. 976 del 2 de mayo de 1980, y se reglamento mediante la escritura pública No. 2202 en la notaría tercera de Bogotá por un tiempo de duración indefinida siendo su primer Gerente el Dr. JUAN HUGO SÁNCHEZ.

En marzo de 1998 por aprobación de la asamblea, se modificó la razón social de la Cooperativa, iniciando a partir de este momento una nueva etapa como organización, bajo el nombre de JURISCOOP.

En la actualidad, está conformada por 32 seccionales a nivel nacional, posee activos de \$206.000 Millones de pesos y un patrimonio de \$111.000 Millones, cuenta con más de 34.000 asociados, ocupa el quinto lugar de importancia entre las cooperativas más grandes y el puesto 329 entre las 400 empresas más representativas del país y el puesto 25 entre las cooperativas más grandes de Latinoamérica.

En el año de 1986 se constituye la seccional en la ciudad de Pasto, cuya jurisdicción es Nariño y Putumayo. Actualmente cuenta con 1.350 asociados,

siendo una de las más importantes a nivel nacional, por el manejo de cartera, educación cooperativa, aportes, captaciones y manejo administrativo.

## **4. METODOLOGÍA**

### **4.1 PARADIGMA DE LA INVESTIGACIÓN**

Esta investigación es de carácter cualitativo porque se definen las estrategias que comprende la planeación estratégica y cuantitativo se obtienen datos estadísticos que permiten desarrollar esta investigación.

### **4.2 TIPO DE ESTUDIO**

La investigación es de tipo analítica, descriptiva y explicativa, se ocupa del análisis e interpretación de los datos que han sido reunidos con un propósito definido, el de la comprensión y solución del problema, identifica metas u objetivos y señala los caminos por los cuales pueden ser alcanzados, además determina las causas y procesos que originan deficiencias en el sistema y va mas allá de la toma y fabulación de datos. Supone un instrumento interpretativo del significado e importancia de los que describe, combinando así el contraste, la interpretación y evaluación.

También busca establecer características demográficas, formas de conductas, actitudes, preferencias, comparaciones e interrelaciones de elementos involucrados en el análisis, define y describe la situación actual de cooperativa del sistema nacional de justicia JURISCOOP seccional Pasto en relación al área administrativa utilizando herramientas prácticas y sencillas para la caracterización de estas tres áreas.

- **Analítica:** La investigación se presenta en primera etapa en forma analítica, ya que permitirá identificar los diferentes elementos influyentes en cada proceso, los cuales proporcionarán datos que permitirán analizar claramente las necesidades de la cooperativa del sistema nacional de justicia JURISCOOP.
- **Descriptiva:** Este tipo de investigación buscará describir situaciones, acontecimientos o procesos que presente la cooperativa del sistema nacional de justicia JURISCOOP con el fin de poseer una interpretación definida.
- **Explicativa:** Describe el comportamiento de las variables y de los indicadores establecidos en la planeación estratégica para la Cooperativa del Sistema Nacional de Justicia JURISCOOP.

## **4.3 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN**

### **4.3.1 Fuentes primarias**

La observación directa en las áreas de estudio:

Proceso en el cual la persona encargada del estudio debe conducirla con mucha objetividad y con lineamientos claros y precisos con el ánimo de no tergiversar conceptos o sistemas que desvíen la investigación de su objetivo general.

Encuestas aplicadas a las personas asociadas a la cooperativa del sistema nacional de justicia JURISCOOP, excluyendo a los empleados del sector no afiliados a la cooperativa y los asociados de los circuitos diferentes a Pasto, ubicados en Nariño y Putumayo.

Herramienta importante para identificar características generales, conceptos y opiniones desde diferentes puntos de vista.

### **4.3.2 Fuentes secundarias**

- Revistas especializadas en cooperativas.
- Documentos existentes en la administración cooperativa del sistema nacional de justicia JURISCOOP.
- Consultas en Internet.

### **4.3.3 Técnicas de recolección de investigación**

Encuesta El cuerpo de la encuesta se compone fundamentalmente de aspectos específicos.

Los aspectos específicos se estudian con una serie de preguntas cooperativa del sistema nacional de justicia JURISCOOP que pretende determinar las características administrativas.

Las preguntas que estructuran los cuestionarios son claras y precisas que impiden respuestas abiertas que dificulten obtener conclusiones de sus respuestas. Ver Anexo.

## **4.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **4.4.1 Población**

Es un conjunto de elementos, personas o entidades que tienen una característica determinada y de la cual se toma la totalidad de la estructura de la Cooperativa del

Sistema Nacional de Justicia JURISCOOP, en nuestro caso la población de estudio será Cooperativa del Sistema Nacional de Justicia JURISCOOP con 750 asociados vinculados a las diferentes instituciones del Sistema Nacional de Justicia y Ministerio Público, ubicadas en la ciudad de San Juan de Pasto.

#### 4.4.2 Muestra

Es la parte representativa del universo o población que se extrae para investigarla o estudiarla; los resultados obtenidos son aplicados a la población si la muestra es representativa, es decir que no sea tan pequeña en comparación con la población considerada.

Por lo tanto, se empleará para establecer el tamaño de muestra la fórmula: Tamaño de muestra con universo Finito.

$$n = \frac{P(1-P)}{E^2/Z^2 + P(1-P)/N}$$

n = tamaño de la muestra

Z = número de unidades de desviación estándar de la distribución normal

P = proporción de la población que posee la característica de interés. Si no se conoce sea conservador y se estime  $P = 0.5$

E = error o diferencia máxima entre la proporción de la muestra y la proporción de la población

N = tamaño de la población

$$n = \frac{0.5(1-0.5)}{(0.05)^2 / (1.96)^2 + 0.5(1-0.5)/750}$$

$$n = 254$$

Teniendo en cuenta lo anterior, el número de encuestas a aplicar es de 254.

#### 4.5 DESARROLLO DEL PROYECTO

A continuación se presenta los resultados del trabajo de campo, que se llevó a cabo con las especificaciones dadas en el anteproyecto. Estos datos se obtuvieron después de tabular la información.

#### 4.5.1 Resultados del Trabajo de Campo

Los siguientes son los datos obtenidos una vez tabulado la información de la encuesta investigación de mercados Cooperativa del Sistema Nacional de Justicia JURISCOOP.

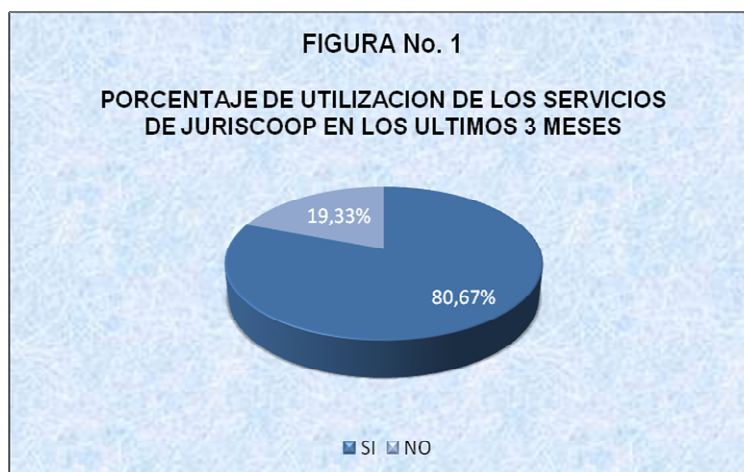
#### PREGUNTA 1. NIVEL DE UTILIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE JURISCOOP EN LOS ULTIMOS 3 MESES

TABLA N° 1  
PORCENTAJE DE UTILIZACIÓN DE LOS  
SERVICIOS DE JURISCOOP EN LOS  
ULTIMOS 3 MESES

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	121	80,67%
No	29	19,33%
Total	150	100,00%

Fuente. Esta Investigación

- ❖ El porcentaje se toma con base en el total de la muestra



Fuente. Esta Investigación

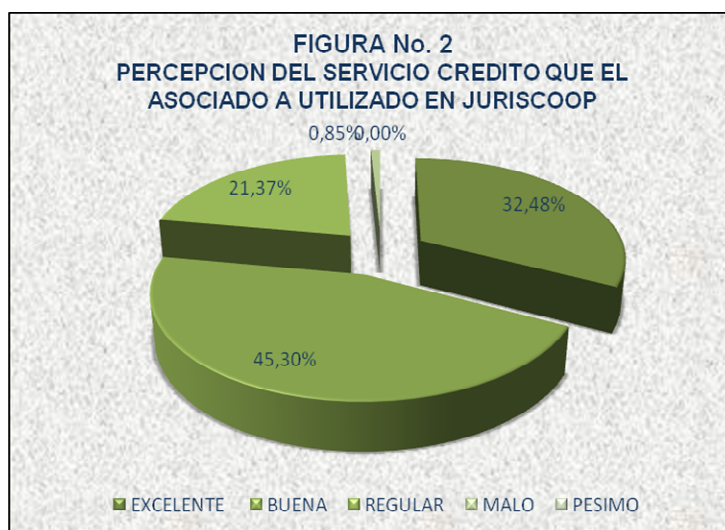
Tal como se observa en la Tabla No.1, el 80.67% de los asociados han utilizado los servicios de la Cooperativa en los últimos tres (3) meses. Cabe anotar, que el 19.33% de los asociados NO han utilizado los servicios, manifestando razones como: no han tenido la necesidad, se han afiliado recientemente a la cooperativa, la falta de capacidad de pago y los intereses más bajos ofrecidos en otras entidades (Figura No. 1).

**PREGUNTA 2. TIPOS DE SERVICIOS UTILIZADOS POR LOS ASOCIADOS DE JURISCOOP**

**TABLA N° 2**  
**PERCEPCION DEL SERVICIO CREDITO QUE EL ASOCIADO A UTILIZADO EN JURISCOOP**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	38	32,48%
Buena	53	45,30%
Regular	25	21,37%
Malo	1	0,85%
Pésimo	0	0,00%
Total	150	100,00%

Fuente. Esta Investigación



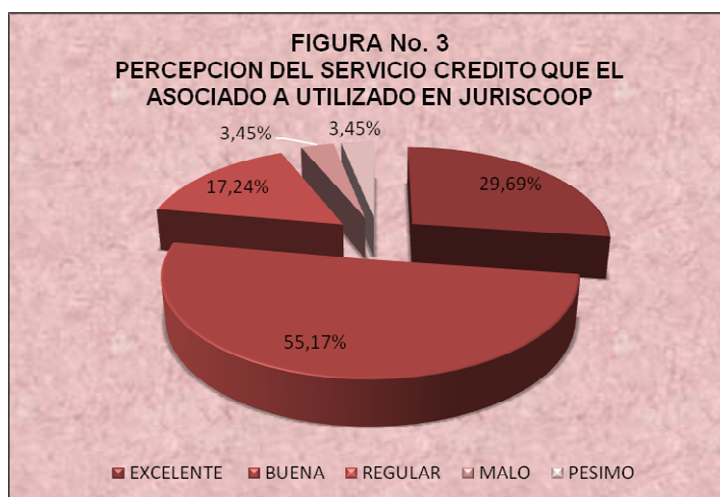
Fuente. Esta Investigación

Según la Tabla No. 2 los servicios referentes a crédito en JURISCOOP que son utilizados por los Asociados, han tenido una calificación buena con un porcentaje del 45.30%, en cambio los asociados han calificado estos servicios como malo con un porcentaje del 0.83%.

**TABLA N° 3**  
**PERCEPCIÓN DEL SERVICIO DE CDAT'S QUE EL ASOCIADO HA UTILIZADO EN JURISCOOP**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	6	29,69%
Buena	16	55,17%
Regular	5	17,24%
Malo	1	3,45%
Pésimo	1	3,45%
Total	29	100,00%

Fuente. Esta Investigación



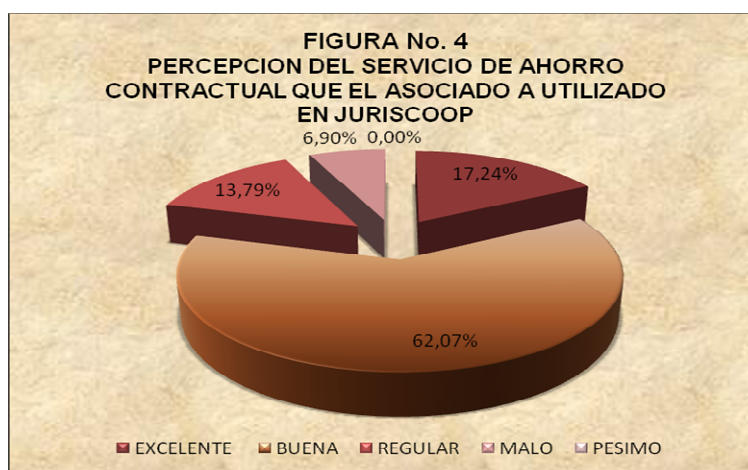
Fuente. Esta Investigación

Según la Tabla No. 3, los servicios referentes a CDAT'S obtuvieron una calificación buena reflejada en un porcentaje del 55.17%, y fueron calificados como malos y pésimos con un porcentaje del 3.45%.

**TABLA N° 4**  
**PERCEPCIÓN DEL SERVICIO DE AHORRO**  
**CONTRACTUAL QUE EL ASOCIADO HA**  
**UTILIZADO EN JURISCOOP**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	5	17,24%
Buena	18	62,07%
Regular	4	13,79%
Malo	2	6,90%
Pésimo	0	0,00%
Total	29	100,00%

Fuente. Esta Investigación



Fuente. Esta Investigación

Mediante la Tabla No.4, se observa que con relación a los servicios de ahorro contractual, se calificaron en su mayoría como buenos con un porcentaje del 62.07%, el puntaje menor de 6.90% refleja una calificación mala.

**TABLA N° 5**  
**PERCEPCIÓN DEL SERVICIO DEL FONDO DE**  
**VIVIENDA QUE EL ASOCIADO HA UTILIZADO EN**  
**JURISCOOP**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	3	30,00%
Buena	1	10,00%
Regular	2	20,00%
Malo	3	30,00%
Pésimo	1	10,00%
Total	10	100,00%

Fuente. Esta Investigación



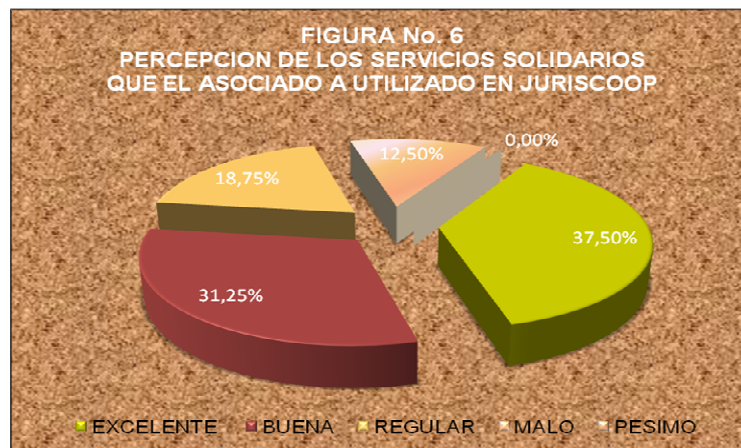
Fuente. Esta Investigación

La Tabla No. 5, presenta que con relación a los servicios del fondo de vivienda, las opiniones están divididas debido a que un 30 % considera este servicio como excelente, mientras un porcentaje igual lo considera malo.

**TABLA N° 6**  
**PERCEPCIÓN DE LOS SERVICIOS SOLIDARIOS**  
**QUE EL ASOCIADO HA UTILIZADO EN**  
**JURISCOOP**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	6	37,50%
Buena	5	31,25%
Regular	3	18,75%
Malo	2	12,50%
Pésimo	0	0,00%
Total	16	100,00%

Fuente. Esta Investigación



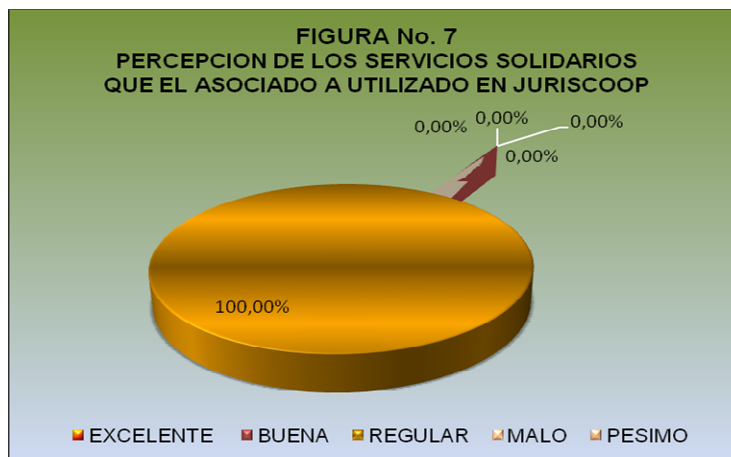
Fuente. Esta Investigación

Según la Tabla No. 6, los servicios solidarios fueron calificados con un porcentaje del 37.50% como excelentes, mientras que fueron calificados como malos en un porcentaje del 12.5% de la población encuestada.

**TABLA N° 7**  
**PERCEPCIÓN DE NO HABER UTILIZADO NINGÚN**  
**SERVICIO POR PARTE DE LOS ASOCIADOS DE**  
**JURISCOOP**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	0	0,00%
Buena	0	0,00%
Regular	3	100,00%
Malo	0	0,00%
Pésimo	0	0,00%
Total	3	100,00%

Fuente. Esta Investigación



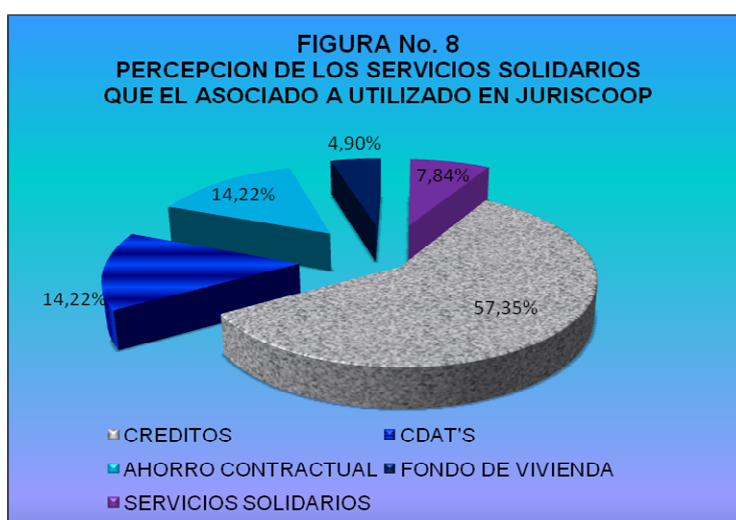
Fuente. Esta Investigación

En la Tabla No 7 al preguntar la percepción del asociado de no haber utilizado ningún servicio se encuentra de manera clara una calificación del 100% como regular.

**TABLA N° 8**  
**SERVICIOS MÁS UTILIZADOS POR LOS ASOCIADOS**  
**EN JURISCOOP**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Créditos	117	57,35%
CDAT'S	29	14,22%
Ahorro Contractual	29	14,22%
Fondo de Vivienda	10	4,90%
Servicios Solidarios	16	7,84%
Ninguno	3	1,47%
Total	204	100,00%

Fuente. Esta Investigación



Fuente. Esta Investigación

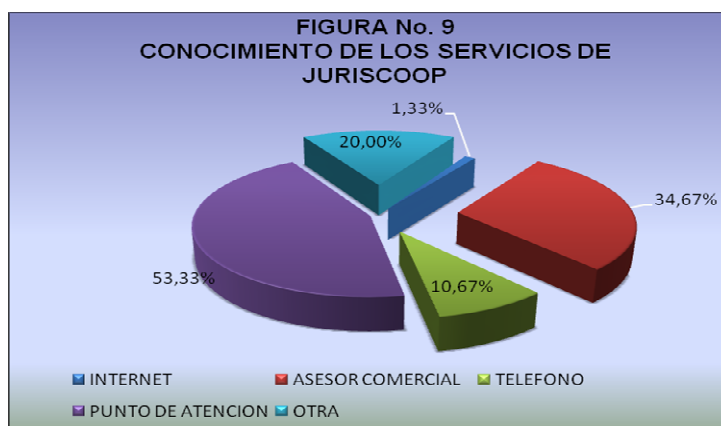
En resumen los servicios más utilizados por los asociados de JURISCOOP son los créditos, con una participación del 57.35%, mientras que el fondo de vivienda es el menos utilizado con una participación del 4.90%.

**PREGUNTA 3. MEDIO POR EL CUAL EL ASOCIADO CONOCE DE LOS SERVICIOS QUE JURISCOOP OFRECE.**

**TABLA N° 9**  
**CONOCIMIENTO DE LOS SERVICIOS DE JURISCOOP**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Internet	2	1,33%
Asesor Comercial	52	34,67%
Teléfono	16	10,67%
Punto de Atención	80	53,33%
Otra	30	20,00%
Total	180	100,00%

Fuente. Esta Investigación



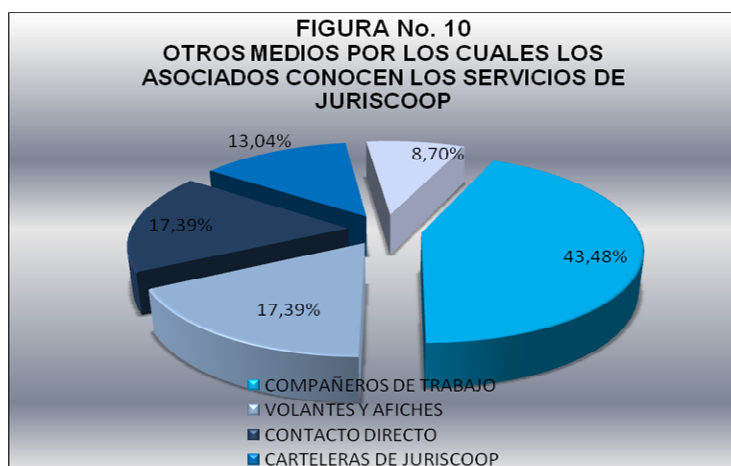
Fuente. Esta Investigación

En la Tabla No.9 se presenta el medio por el cual los asociados conocen de los servicios de la cooperativa, se tiene que el 53.33% de ellos se informan en el punto de atención (oficina), el 34.67% por medio del asesor comercial y un 20% por otra alternativa. Cabe anotar, que sólo el 1.33% lo hace a través del Internet (Figura 9).

TABLA N° 10  
OTROS MEDIOS POR LOS CUALES LOS ASOCIADOS  
CONOCEN LOS SERVICIOS DE JURISCOOP

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Compañeros de trabajo	10	43,48%
Volantes y afiches	4	17,39%
Contacto directo	4	17,39%
Carteleras de Juriscoop	3	13,04%
Ser asociado directivo	2	8,70%
Total	23	100,00%

Fuente. Esta Investigación



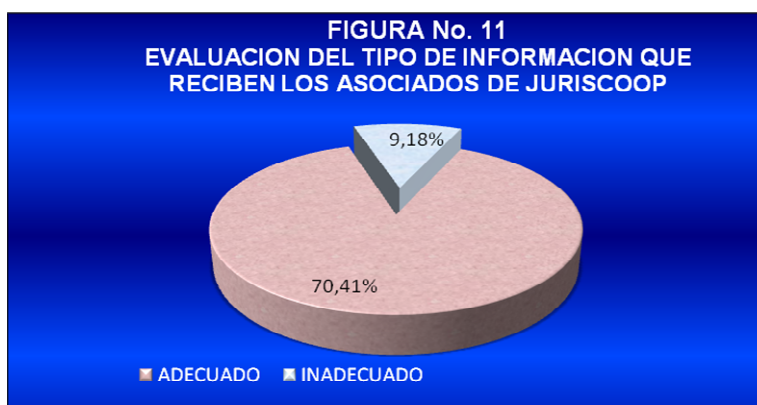
Además, del 20% de los asociados que utilizan otro medio de información, se tiene que el 43.48% de ellos, lo hacen a través de compañeros de trabajo, el 17.39% con volantes, afiches y contacto directo y un 13.04%, con las carteleras de la cooperativa.

**PREGUNTA 4. EVALUACIÓN DEL TIPO DE INFORMACIÓN QUE RECIBE COMO ASOCIADO DE JURISCOOP.**

**TABLA N° 11**  
**EVALUACION DEL TIPO DE INFORMACIÓN QUE RECIBEN LOS ASOCIADOS DE JURISCOOP**

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Adecuado	89	70,41%
Inadecuado	9	9,18%
Total	98	100,00%

Fuente. Esta Investigación



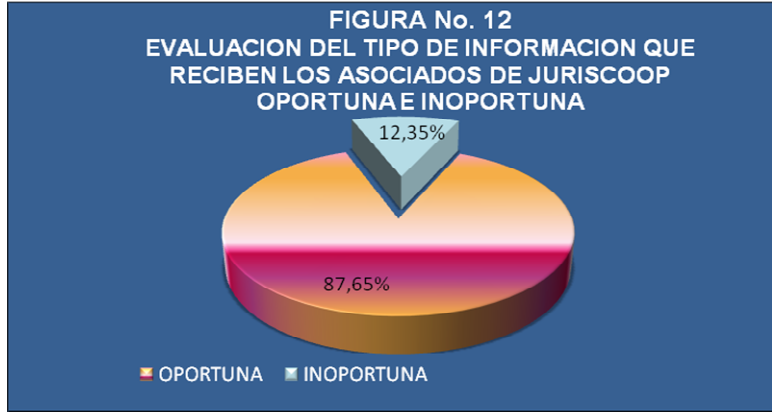
Fuente. Esta Investigación

El 70.41% de los asociados consideran que es adecuada, mientras 9.18% es inadecuada (Tabla No. 11, Figura No. 11).

**TABLA N° 12**  
**EVALUACIÓN DEL TIPO DE INFORMACIÓN QUE RECIBEN LOS ASOCIADOS DE JURISCOOP OPORTUNA E INOPORTUNA**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Oportuna	71	87,65%
Inoportuna	10	12,35%
Total	81	100,00%

Fuente. Esta Investigación



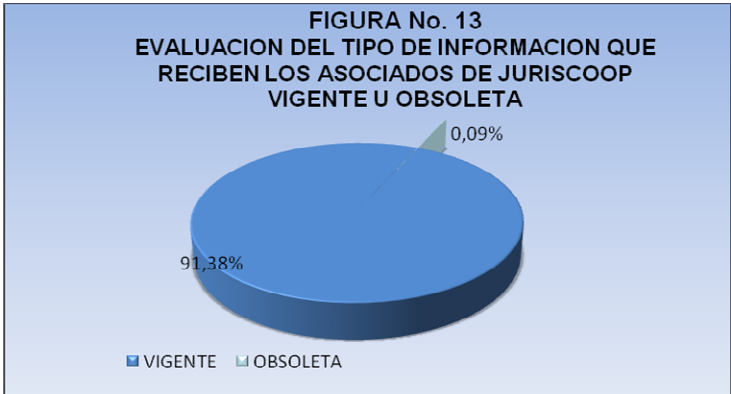
Fuente. Esta Investigación

Así mismo, el 87.65% considera que el tipo de información es oportuna, mientras que el 12.35% la evalúan como inoportuna (Tabla No.12, Figura No. 12).

**TABLA N° 13**  
**EVALUACIÓN DEL TIPO DE INFORMACIÓN**  
**QUE RECIBEN LOS ASOCIADOS DE**  
**JURISCOOP VIGENTE U OBSOLETA**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Vigente	53	91,38%
Obsoleta	5	0,09%
Total	58	100,00%

Fuente. Esta Investigación



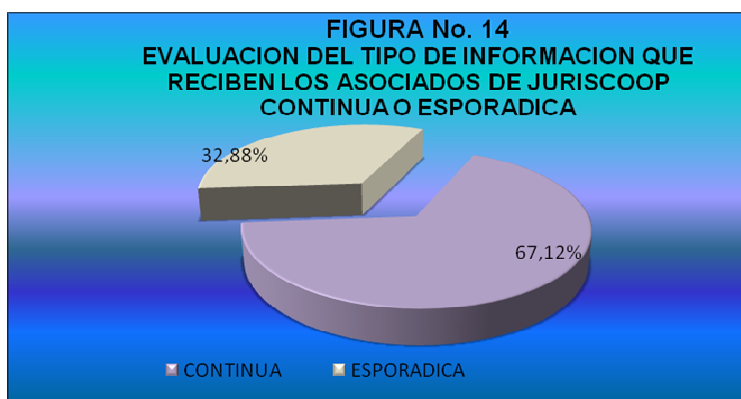
Fuente. Esta Investigación

En la Tabla No. 13, se observa que el 50% de los asociados evalúan la información como vigente y el 17.24% como obsoleta, se destaca que un 32.76% de ellos tienen una posición intermedia (Figura No. 13).

**TABLA N° 14**  
**EVALUACIÓN DEL TIPO DE INFORMACIÓN QUE**  
**RECIBEN LOS ASOCIADOS DE JURISCOOP**  
**CONTINUA O ESPORÁDICA**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Continua	49	67,12%
Esporádica	24	32,88%
Total	73	100,00%

Fuente. Esta investigación



Fuente. Esta investigación

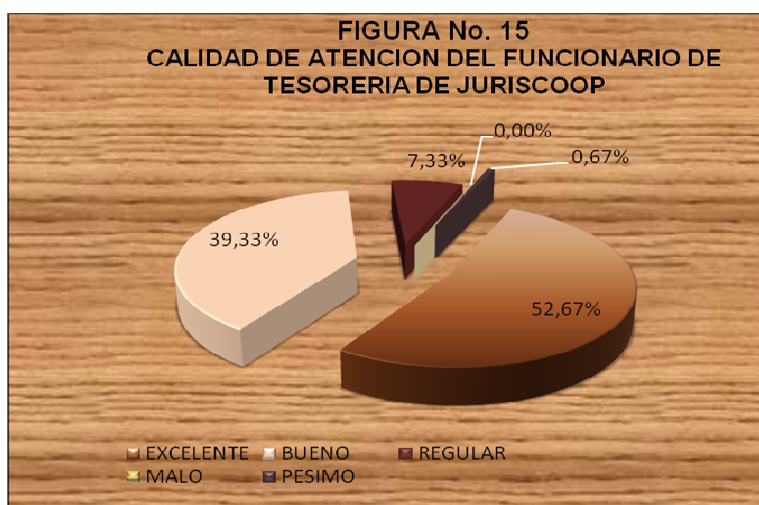
Por último, en la Tabla No. 14 se observa que en un 67.12% de los asociados de Juriscoop califican a la información como continua y un 32.88% como esporádica (Figura No. 14).

**PREGUNTA 5. QUE PERCEPCIÓN SE TIENE POR PARTE DE LOS ASOCIADOS, SOBRE LOS DIFERENTES CARGOS QUE SE MANEJAN EN LAS OFICINAS DE JURISCOOP.**

**TABLA N° 15**  
**CALIDAD DE ATENCIÓN DEL FUNCIONARIO DE**  
**TESORERIA DE JURISCOOP**

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	79	52,67%
Bueno	59	39,33%
Regular	11	7,33%
Malo	0	0,00%
Pésimo	1	0,67%
Total	150	100,00%

Fuente. Esta Investigación



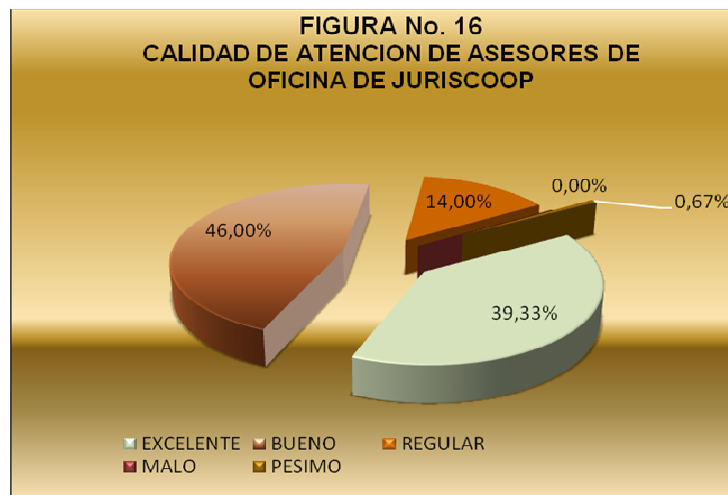
Fuente. Esta Investigación

En la Tabla No. 15, se observa de manera clara que la atención por el funcionario de Tesorería fue calificada como excelente en un 52.67%, y como pésima en un 0.67%.

TABLA N° 16  
CALIDAD DE ATENCIÓN DE ASESORES DE  
OFICINA DE JURISCOOP

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	59	39,33%
Bueno	69	46,00%
Regular	21	14,00%
Malo	0	0,00%
Pésimo	1	0,67%
Total	150	100,00%

Fuente. Esta Investigación



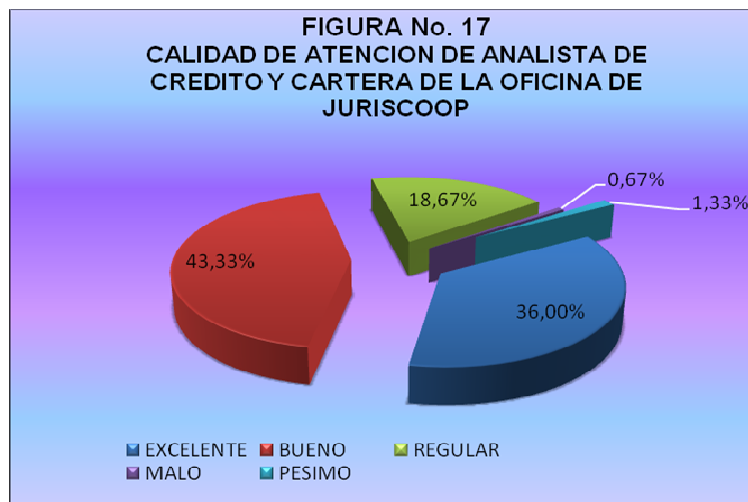
Fuente. Esta Investigación

Como podemos ver en la Tabla No.16, la atención del asesor de oficina fue calificada en su mayoría como buenos, con un porcentaje del 46%, mientras que un 0.67% los considera como pésimos.

TABLA N° 17  
 CALIDAD DE ATENCION DE ANALISTA DE  
 CREDITO Y CARTERA DE LA OFICINA DE  
 JURISCOOP

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	54	36,00%
Bueno	65	43,33%
Regular	28	18,67%
Malo	1	0,67%
Pésimo	2	1,33%
Total	150	100,00%

Fuente. Esta Investigación



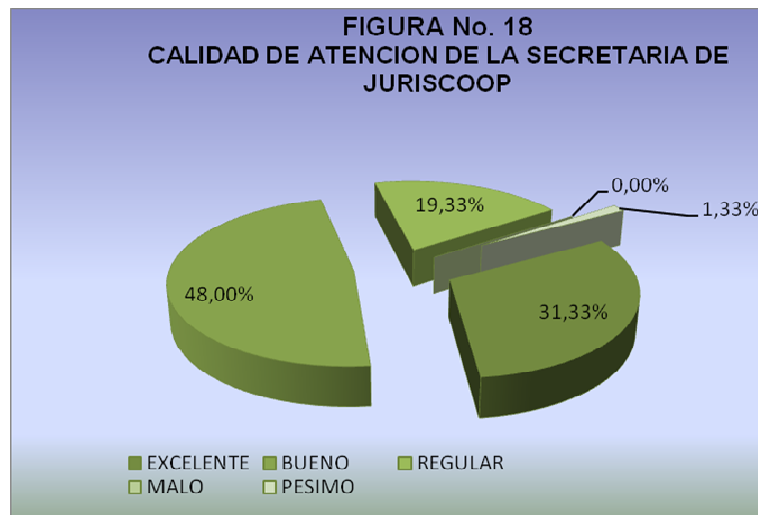
Fuente. Esta Investigación

Como se observa en la Tabla No. 17, la atención prestada por la persona que se desempeña como analista de crédito y cartera fue calificada con un 43.33% como buena, mientras que un porcentaje del 0.67 % la considera como mala.

TABLA N° 18  
CALIDAD DE ATENCIÓN DE LA SECRETARIA  
DE JURISCOOP

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	47	31,33%
Bueno	72	48,00%
Regular	29	19,33%
Malo	0	0,00%
Pésimo	2	1,33%
Total	150	100,00%

Fuente. Esta Investigación



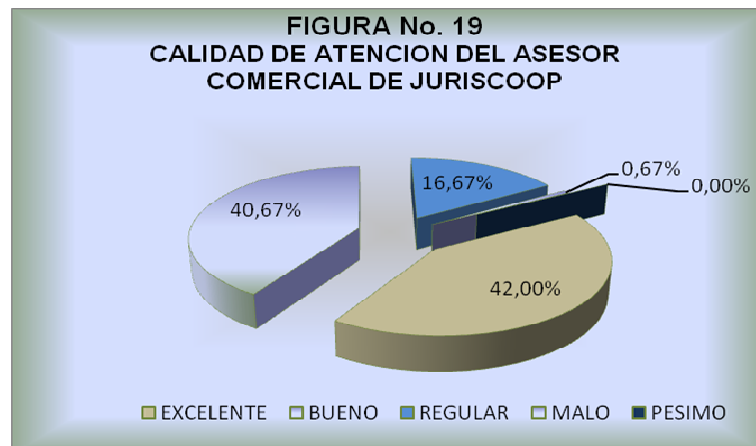
Fuente. Esta Investigación

La Tabla No. 18, muestra de manera clara que la atención prestada por la secretaria es buena y así lo expresó el 48% de los encuestados, un porcentaje del 1.33% lo considera como pésimo.

TABLA N° 19  
CALIDAD DE ATENCIÓN DEL ASESOR  
COMERCIAL DE JURISCOOP

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	63	42,00%
Bueno	61	40,67%
Regular	25	16,67%
Malo	1	0,67%
Pésimo	0	0,00%
Total	150	100,00%

Fuente. Esta Investigación



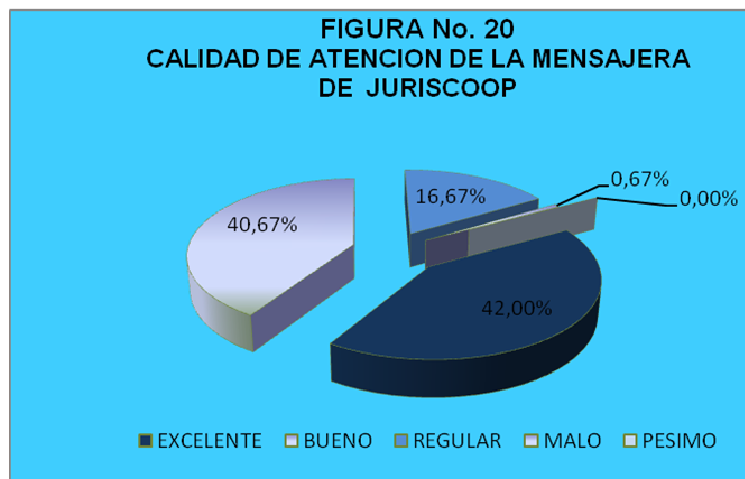
Fuente. Esta Investigación

Como nos muestra la Tabla No.19, el asesor comercial tuvo una calificación excelente del 42%, mientras que un 0.67% la considera como mala.

TABLA N° 20  
CALIDAD DE ATENCIÓN DE LA MENSAJERA DE  
JURISCOOP

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	63	42,00%
Bueno	61	40,67%
Regular	25	16,67%
Malo	1	0,67%
Pésimo	0	0,00%
Total	150	100,00%

Fuente. Esta Investigación



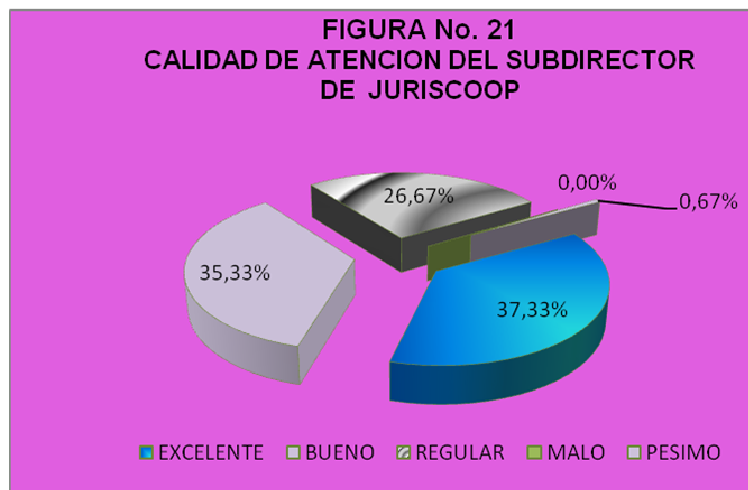
Fuente. Esta Investigación

Como se observa en la Tabla No.20, la mensajería obtuvo una calificación excelente del 42%, mientras que un 0.67% la considera como mala.

TABLA N° 21  
CALIDAD DE ATENCIÓN DEL SUBDIRECTOR  
DE JURISCOOP

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	56	37,33%
Bueno	53	35,33%
Regular	40	26,67%
Malo	0	0,00%
Pésimo	1	0,67%
Total	150	100,00%

Fuente. Esta Investigación



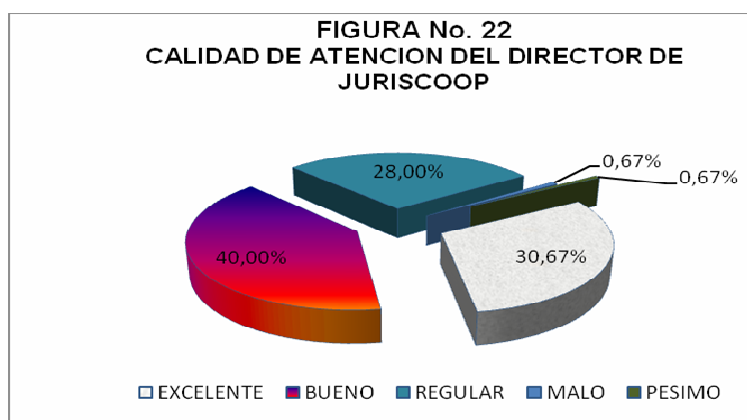
Fuente. Esta Investigación

La Tabla No. 21, muestra que la atención por parte de la Subdirección obtuvo una calificación excelente del 37.33%, un porcentaje del 0.67% lo considera como mala.

TABLA N° 22  
CALIDAD DE ATENCIÓN DEL DIRECTOR DE  
JURISCOOP

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	46	30,67%
Bueno	60	40,00%
Regular	42	28,00%
Malo	1	0,67%
Pésimo	1	0,67%
Total	150	100,00%

Fuente. Esta Investigación



Fuente. Esta Investigación

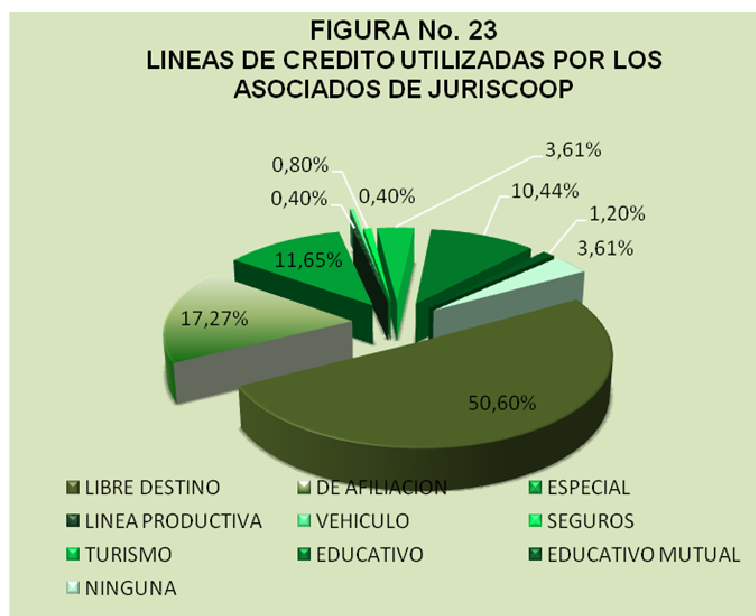
La Tabla No. 22, muestra que la atención por parte de la dirección fue calificada como buena en un 40%, mientras que un porcentaje del 0.67 lo considera como malo y un porcentaje igual como pésimo.

**PREGUNTA 6. LÍNEAS DE CRÉDITO DE JURISCOOP QUE LOS ASOCIADOS HAN UTILIZADO**

**TABLA N° 23**  
**LÍNEAS DE CREDITO UTILIZADAS POR LOS**  
**ASOCIADOS DE JURISCOOP**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Libre destino	126	50,60%
De afiliación	43	17,27%
Especial	29	11,65%
Línea productiva	1	0,40%
Vehículo	1	0,40%
Seguros	2	0,80%
Turismo	9	3,61%
Educativo	26	10,44%
Educativo mutual	3	1,20%
Ninguna	9	3,61%
Total	249	100,00%

Fuente. Esta Investigación



Fuente. Esta Investigación

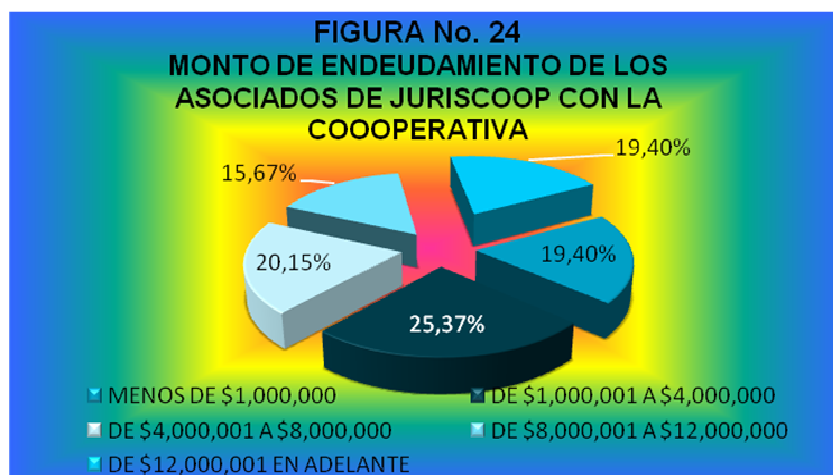
En la Tabla No. 23 se observa que el 84% de los asociados han adquirido el crédito de libre destino, el 28.67% el de afiliación, el 19.33% el especial y sólo un 0.67% el productivo y el de vehículo respectivamente (Figura No. 23).

**PREGUNTA 7. MONTO DEL ENDEUDAMIENTO QUE ACTUALMENTE TIENEN LOS ASOCIADOS CON LA COOPERATIVA**

**TABLA N° 24**  
**MONTO DE ENDEUDAMIENTO DE LOS ASOCIADOS DE JURISCOOP CON LA COOPERATIVA**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de \$1,000,000	26	19,40%
De \$1,000,001 a \$4,000,000	34	25,37%
De \$4,000,001 a \$8,000,000	27	20,15%
De \$8,000,001 a \$12,000,000	21	15,67%
De \$12,000,001 en adelante	26	19,40%
Total	134	100,00%

Fuente. Esta Investigación



Fuente. Esta Investigación

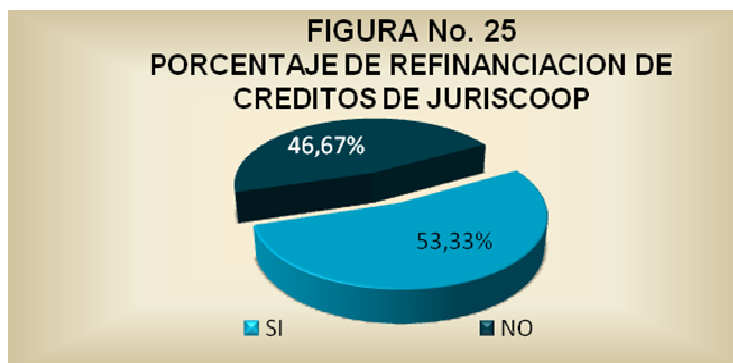
El 25.37% de los asociados tienen un monto de endeudamiento entre \$1.000.001 y \$4.000.000, el 20.15% respectivamente se encuentran en el intervalo menor a \$1.000.000 y mayor a \$12.000.001 (Tabla No.24, Figura No. 24).

## PREGUNTA 8. REFINANCIACIÓN DE CRÉDITOS

TABLA N° 25  
PORCENTAJE DE REFINANCIACIÓN DE  
CRÉDITOS DE JURISCOOP

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	80	53,33%
No	70	46,67%
Total	150	100,00%

Fuente. Esta investigación



Fuente. Esta Investigación

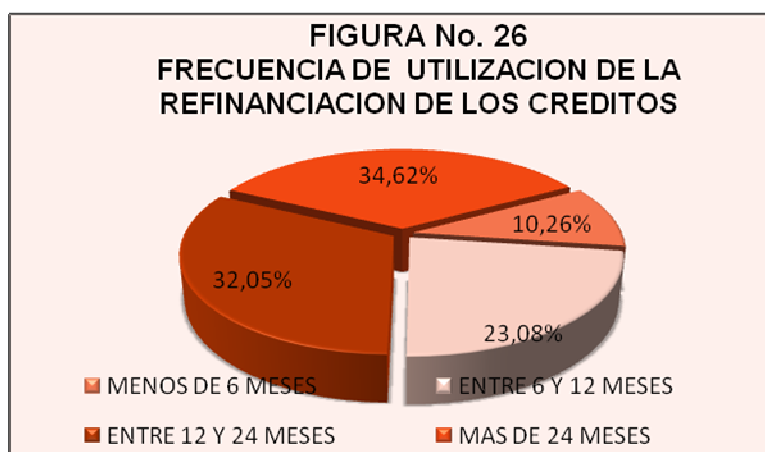
La Tabla No. 25, muestra que con relación a la pregunta realizada a los asociados sobre si han refinanciado créditos en JURISCOOP, se obtuvo que el 53.33% si ha refinanciado créditos, mientras que un 46.67% no lo ha hecho, lo que evidencia una rotación del servicio de créditos.

## PREGUNTA 9. FRECUENCIA EN EL NIVEL DE UTILIZACIÓN DE LA REFINANCIACIÓN DE CRÉDITOS

TABLA N° 26  
FRECUENCIA DE UTILIZACIÓN DE LA REFINANCIACIÓN DE LOS CRÉDITOS

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 6 meses	8	10,26%
Entre 6 y 12 meses	18	23,08%
Entre 12 y 24 meses	25	32,05%
Más de 24 meses	27	34,62%
Total	78	100,00%

Fuente. Esta Investigación



Fuente. Esta Investigación

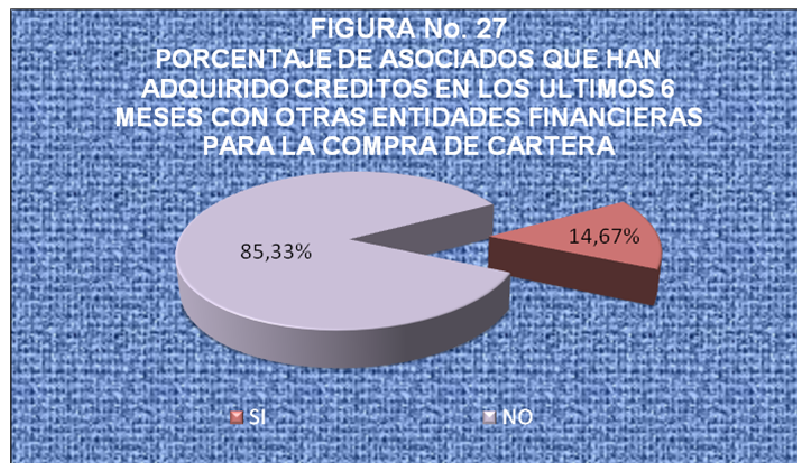
Del total de personas que han refinanciado sus créditos, se tiene que el 34.62% de los asociados lo han refinanciado a periodos mayores a los 24 meses, el 32.05% entre 12 y 24 meses y sólo el 10.26% a menos de 6 meses.

**PREGUNTA 10. PORCENTAJE DE ASOCIADOS QUE HAN ADQUIRIDO CRÉDITOS EN LOS ÚLTIMOS 6 MESES CON OTRAS ENTIDADES FINANCIERAS PARA LA COMPRA DE CARTERA DE LA COOPERATIVA.**

**TABLA N° 27  
PORCENTAJE DE ASOCIADOS QUE HAN  
ADQUIRIDO CRÉDITOS EN LOS ULTIMOS 6  
MESES CON OTRAS ENTIDADES  
FINANCIERAS PARA LA COMPRA DE  
CARTERA**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	22	14,67%
No	128	85,33%
Total	150	100,00%

Fuente. Esta Investigación



Fuente. Esta Investigación

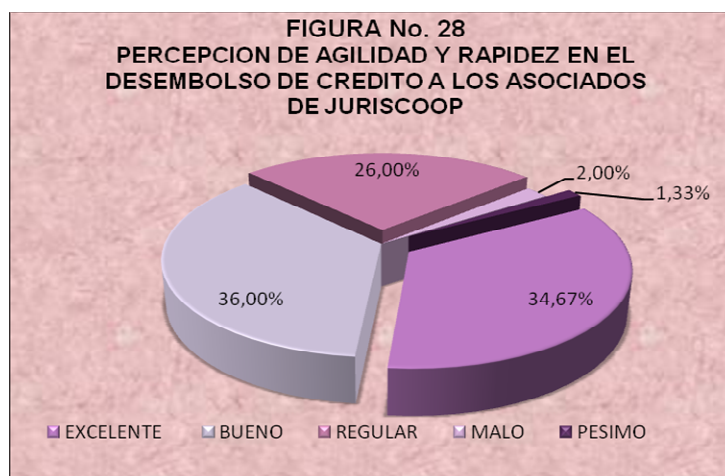
Se tiene que el 85.33% de los asociados no han adquirido créditos en otras entidades financieras para este fin, el 14.67% si lo han realizado. Las razones que manifiestan los asociados son las siguientes: No, porque no se ha presentado la necesidad, hay satisfacción con el servicio que presta la Cooperativa y mayor facilidad en los tramites; aquellos que Si han adquirido créditos con otras entidades manifiestan que ofrecen menores tasas de interés que la Cooperativa, créditos sin codeudor y mayor plazo de financiación. (Tabla No. 27, Figura No. 27).

## PREGUNTA 11. SATISFACCIÓN DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS

TABLA N° 28  
PERCEPCIÓN DE AGILIDAD Y RAPIDEZ EN EL  
DESEMBOLSO DE CRÉDITO A LOS  
ASOCIADOS DE JURISCOOP

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	52	34,67%
Bueno	54	36,00%
Regular	39	26,00%
Malo	3	2,00%
Pésimo	2	1,33%
Total	150	100,00%

Fuente. Esta Investigación



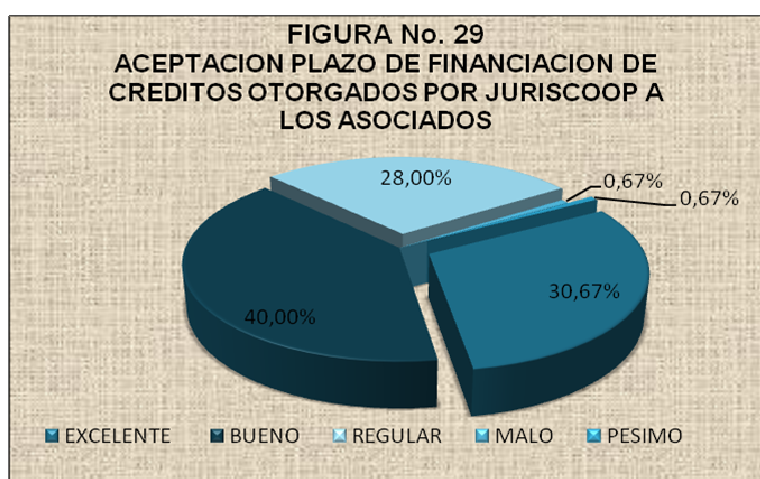
Fuente. Esta Investigación

La Tabla No. 28, nos muestra la agilidad en el desembolso de los créditos fue calificada como buena en un 36%, mientras que un porcentaje de del 1.33% es calificado como pésima.

**TABLA N° 29**  
**ACEPTACIÓN PLAZO DE FINANCIACIÓN DE**  
**CRÉDITOS OTORGADOS POR JURISCOOP A**  
**LOS ASOCIADOS**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	46	30,67%
Bueno	60	40,00%
Regular	42	28,00%
Malo	1	0,67%
Pésimo	1	0,67%
Total	150	100,00%

Fuente. Esta Investigación



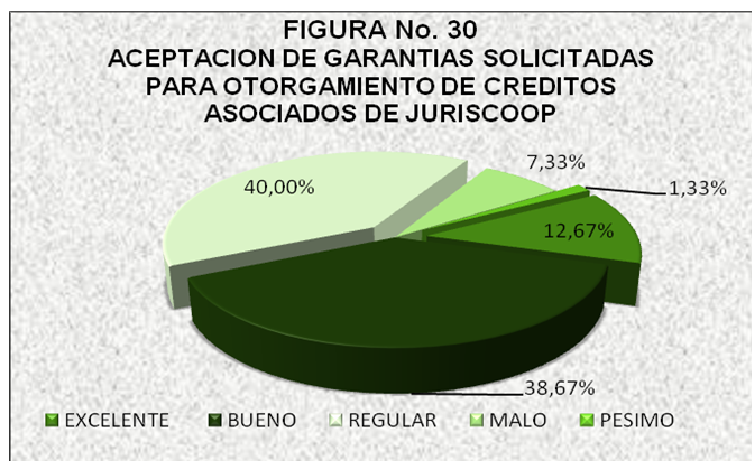
Fuente. Esta Investigación

La Tabla No. 29, muestra que los plazos de refinanciación obtuvo una calificación de buena en un 40%, y una calificación mala del 0.67%, y con el mismo porcentaje se califico como pésimo.

**TABLA N° 30**  
**ACEPTACIÓN DE GARANTIAS SOLICITADAS**  
**PARA OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS**  
**ASOCIADOS DE JURISCOOP**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	19	12,67%
Bueno	58	38,67%
Regular	60	40,00%
Malo	11	7,33%
Pésimo	2	1,33%
Total	150	100,00%

Fuente. Esta Investigación



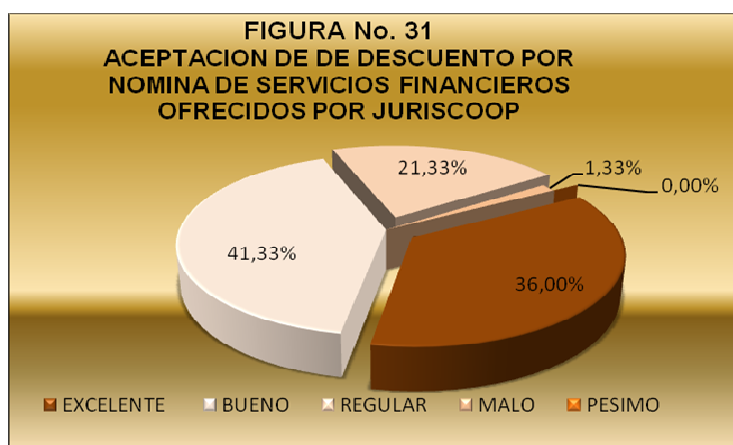
Fuente. Esta Investigación

La Tabla No. 30, muestra que las garantías exigidas por la cooperativa fueron calificadas como regulares en un 40%. Un porcentaje del 1.33% lo califican como pésimo.

**TABLA N° 31**  
**ACEPTACIÓN DE DESCUENTO POR NOMINA DE**  
**SERVICIOS FINANCIEROS OFRECIDOS POR**  
**JURISCOOP**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	54	36,00%
Bueno	62	41,33%
Regular	32	21,33%
Malo	2	1,33%
Pésimo	0	0,00%
Total	150	100,00%

Fuente. Esta Investigación



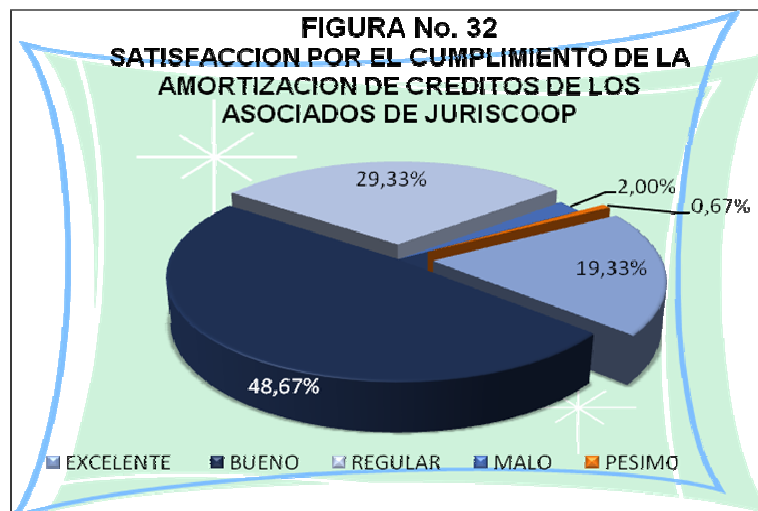
Fuente. Esta Investigación

La Tabla No. 31, muestra los descuentos por nomina se califican como buenos en un 41.33%, mientras que fueron calificados como malos en un 1.33%.

TABLA N° 32  
**SATISFACCIÓN POR EL CUMPLIMIENTO DE  
 LA AMORTIZACIÓN DE CRÉDITOS DE LOS  
 ASOCIADOS DE JURISCOOP**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	29	19,33%
Bueno	73	48,67%
Regular	44	29,33%
Malo	3	2,00%
Pésimo	1	0,67%
Total	150	100,00%

Fuente. Esta Investigación



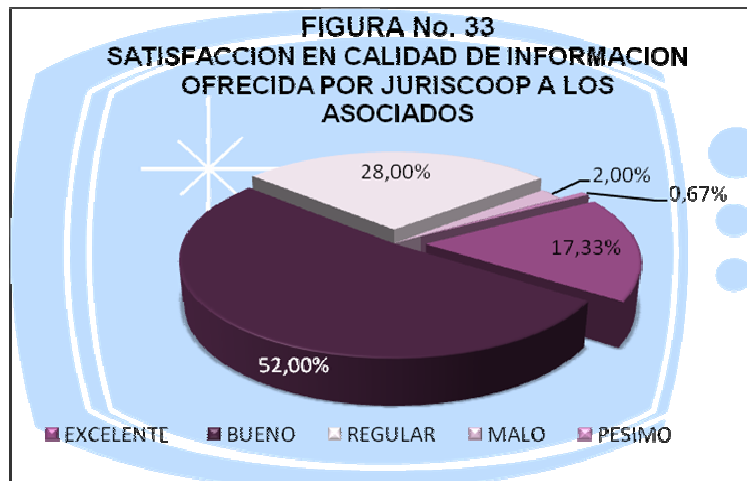
Fuente. Esta Investigación

En el cumplimiento de amortización de los créditos, la Tabla No. 32, refleja una calificación buena del 48.67%, mientras que fue calificada como pésima en un 0.67%.

**TABLA N° 33**  
**SATISFACCIÓN EN CALIDAD DE INFORMACIÓN**  
**OFRECIDA POR JURISCOOP A LOS ASOCIADOS**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	26	17,33%
Bueno	78	52,00%
Regular	42	28,00%
Malo	3	2,00%
Pésimo	1	0,67%
Total	150	100,00%

Fuente. Esta Investigación



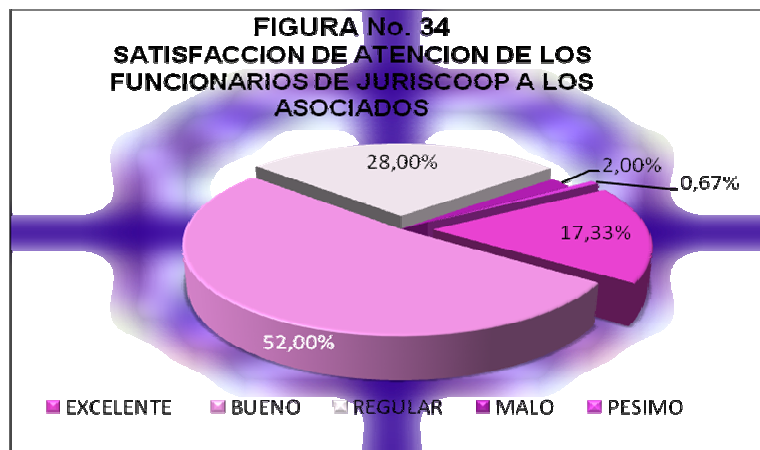
Fuente. Esta Investigación

Como demuestra la Tabla No. 33, la calidad de información ofrecida obtuvo una calificación de buena en un porcentaje del 52%, y como pésima del 0.67%.

TABLA N° 34  
SATISFACCIÓN DE ATENCIÓN DE LOS  
FUNCIONARIOS DE JURISCOOP A LOS  
ASOCIADOS

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	26	17,33%
Bueno	78	52,00%
Regular	42	28,00%
Malo	3	2,00%
Pésimo	1	0,67%
Total	150	100,00%

Fuente. Esta Investigación



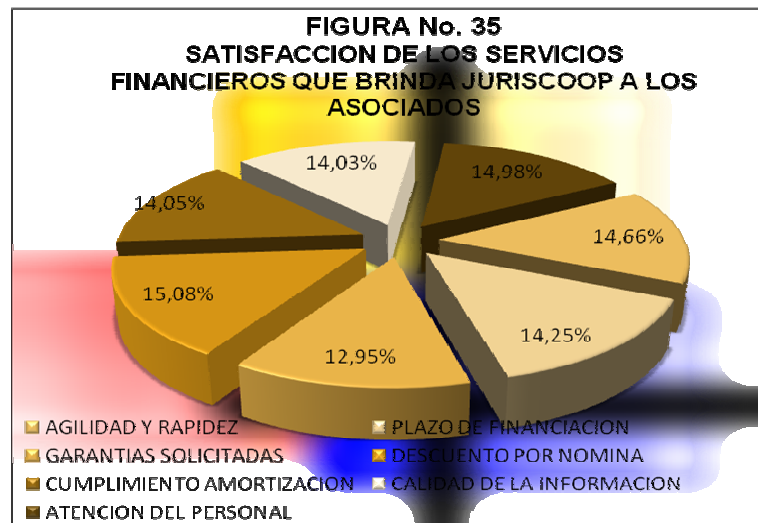
Fuente. Esta Investigación

La Tabla No. 34 muestra que la atención del personal fue calificada como buena en un 52%, mientras que fue calificada como pésima en un 0.67%.

TABLA N° 35  
**SATISFACCIÓN DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS QUE  
 BRINDA JURISCOOP A LOS ASOCIADOS**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Agilidad y rapidez	601	14,66%
Plazo de financiación	584	14,25%
Garantías solicitadas	531	12,95%
Descuento por nomina	618	15,08%
Cumplimiento amortización	576	14,05%
Calidad de la información	575	14,03%
Atención del personal	614	14,98%
Total	4099	100,00%

Fuente. Esta Investigación



Fuente. Esta Investigación

Finalmente se observa en la Tabla No. 35, que la mayor satisfacción se tiene en los descuentos por nomina, mientras que las garantías con un porcentaje del 12.95 fue el ítem de menor puntaje.

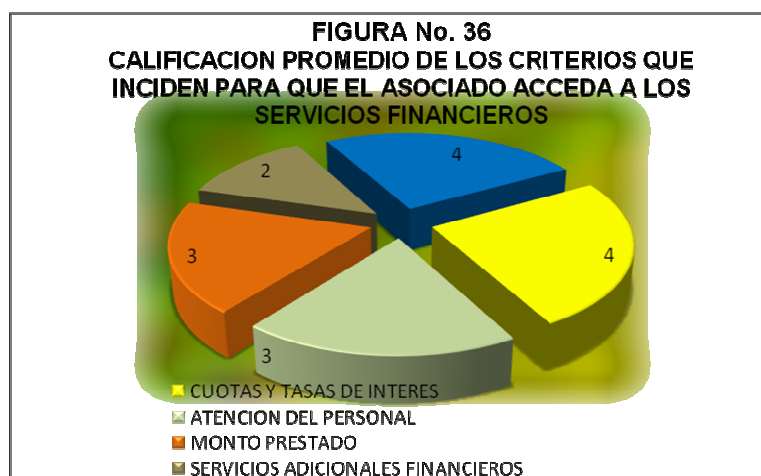
**PREGUNTA 12. CALIFICACIÓN DE LOS CRITERIOS QUE INCIDEN PARA QUE LOS ASOCIADOS ACCEDAN A LOS SERVICIOS FINANCIEROS DE JURISCOOP.**

TABLA N° 36

CALIFICACIÓN PROMEDIO DE LOS CRITERIOS QUE INCIDEN PARA QUE EL ASOCIADO ACCEDA A LOS SERVICIOS FINANCIEROS

OPCIÓN	CALIFICACION
Cuotas y tasas de interés	4
Atención del personal	3
Monto prestado	3
Servicios adicionales financieros	2
Agilidad y requisitos en los tramites	4

Fuente. Esta Investigación



Fuente. Esta Investigación

En promedio (1 como el menos importante y 5 como el factor más importante), el factor más importante para acceder a los servicios financieros de la cooperativa son las cuotas y tasas de interés dada por los asociados, al igual que a la agilidad y los requisitos en los trámites, con una calificación de 4, así mismo, con una calificación de 3 están la atención al personal y en el monto prestado, y el factor menos importante son los servicios financieros adicionales, ya que tiene un puntaje de 2 (Tabla No.36, Figura No. 36).

**PREGUNTA 13. TIPO DE SERVICIO FINANCIERO ADICIONAL O COMPLEMENTARIO QUE DESEARÍA EL ASOCIADO LE BRINDE JURISCOOP.**

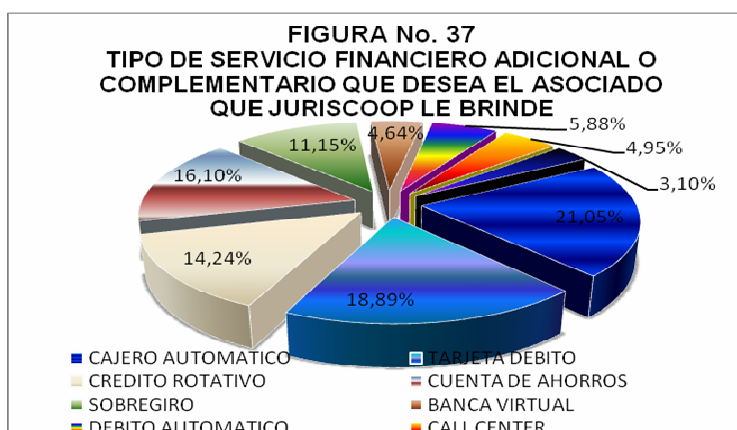
TABLA N° 37

TIPO DE SERVICIO FINANCIERO ADICIONAL O COMPLEMENTARIO QUE DESEA EL ASOCIADO QUE JURISCOOP LE BRINDE

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cajero automático	68	21,05%
Tarjeta debito	61	18,89%
Crédito rotativo	46	14,24%
Cuenta de ahorros	52	16,10%
Sobregiro	36	11,15%
Banca virtual	15	4,64%
Debito automático	19	5,88%
Call center	16	4,95%
Otro**	10	3,10%
Total	323	100,00%

Fuente. Esta Investigación

\*\* Tarjeta de crédito, sistema de pólizas con sorteo, atención personalizada a pensionados, pago de nomina y pago de servicios públicos.



Fuente. Esta Investigación

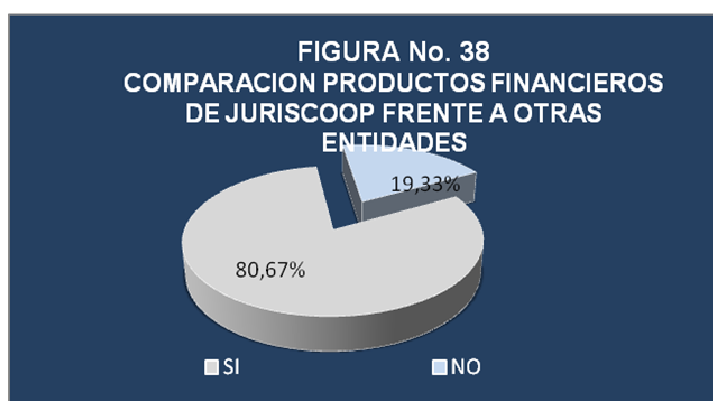
En la Tabla No. 37 se observa que el 21.05% de los asociados desean que la cooperativa les brinde el servicio de cajero automático, el 18.89% tarjeta débito, el 34.67% cuenta de ahorros, el 16.10% crédito rotativo y el 14.24% la disponibilidad de sobregiro, estos como los más representativos.

#### **PREGUNTA 14. PRODUCTOS FINANCIEROS EN OTRAS ENTIDADES**

**TABLA N° 38  
COMPARACIÓN PRODUCTOS FINANCIEROS  
DE JURISCOOP FRENTE A OTRAS  
ENTIDADES**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	121	80,67%
No	29	19,33%
Total	150	100,00%

Fuente. Esta Investigación



Fuente. Esta Investigación

En la Tabla No.38 se observa que de las personas encuestadas el 80.67% tienen productos en otras entidades, mientras que el 19.33% no, debido a las bajas tasas de interés, otros beneficios, por ser cuentas de nómina, así como los que dijeron que no porque no hay necesidad y por falta de información.

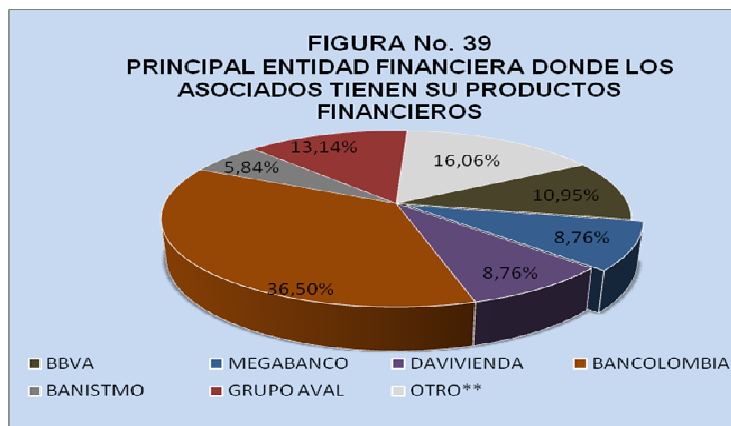
**PREGUNTA 15. PRINCIPAL ENTIDAD FINANCIERA EN DONDE EL ASOCIADO TIENE SUS PRODUCTOS**

**TABLA N° 39  
PRINCIPAL ENTIDAD FINANCIERA DONDE LOS ASOCIADOS TIENEN SU PRODUCTOS FINANCIEROS**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bbva	15	10,95%
Megabanco	12	8,76%
Davivienda	12	8,76%
Bancolombia	50	36,50%
Banistmo	8	5,84%
Grupo aval	18	13,14%
Otro**	22	16,06%
Total	137	100,00%

Fuente. Esta Investigación

\*\* El porcentaje se toma con base en los asociados que tienen productos financieros en otras entidades.



Fuente. Esta Investigación

El 36.50% de los asociados tienen el principal producto en Bancolombia, el 16.06% en otras entidades como: Colmena, Banco Popular, Banco de Bogotá,

Colpatria, el 13.14% en el Grupo Aval y el 8.76% en Banco Davivienda. (Tabla No.39, Figura No. 39).

**PREGUNTA 16. TIPO DE PRODUCTO QUE EL ASOCIADO POSEE EN DICHA LA PRINCIPAL ENTIDAD FINANCIERA.**

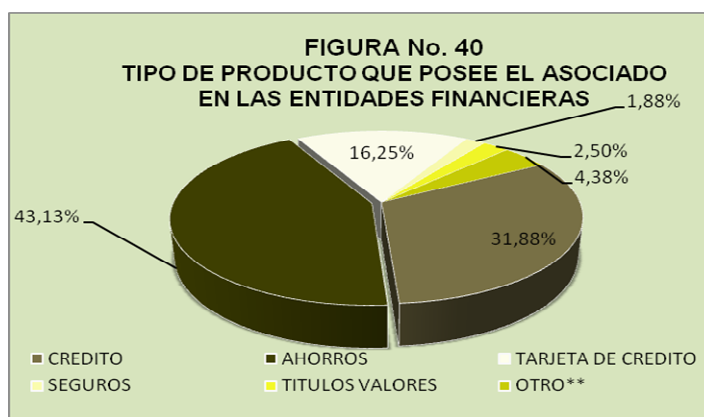
TABLA N° 40

TIPO DE PRODUCTO QUE POSEE EL ASOCIADO EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Crédito	51	31,88%
Ahorros	69	43,13%
Tarjeta de crédito	26	16,25%
Seguros	3	1,88%
Títulos valores	4	2,50%
Otro**	7	4,38%
Total	160	100,00%

Fuente. Esta Investigación

\*\* Crédito rotativo, préstamo de vivienda, debito automático, crédito de vehículo, manejo de sueldos y tarjeta debito.



Fuente. Esta Investigación

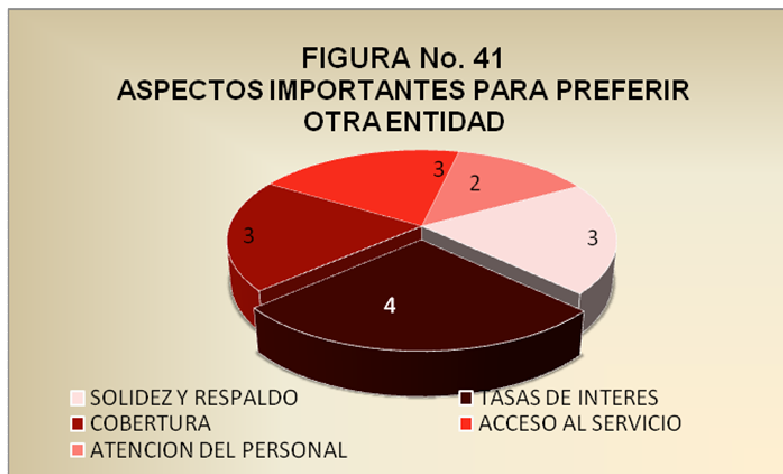
El principal producto que el asociado tiene en las entidades financieras es la cuenta de ahorros con el 43.13%, le siguen en orden de importancia el crédito con el 31.88% y la tarjeta de crédito con el 16.25%. Cabe anotar, que los seguros tienen solamente una participación del 1.88% (Tabla No. 40).

**PREGUNTA 17. PRINCIPALES ASPECTOS QUE TIENE EN CUENTA LOS ASOCIADOS PARA ELEGIR LA ENTIDAD FINANCIERA.**

**TABLA N° 41**  
**ASPECTOS IMPORTANTES PARA PREFERIR OTRA ENTIDAD**

OPCIÓN	CALIFICACION
Solidez y respaldo	3
Tasas de interés	4
Cobertura	3
Acceso al servicio	3
Atención del personal	2

Fuente. Esta Investigación



Fuente. Esta Investigación

Teniendo en cuenta la Tabla No. 41, los asociados que contestaron correctamente la pregunta, el aspecto que más se tiene en cuenta para elegir la entidad son las tasas de interés con una calificación de 4, la atención del público obtuvo una calificación de 2 siendo el aspecto que menos lo tienen en cuenta.

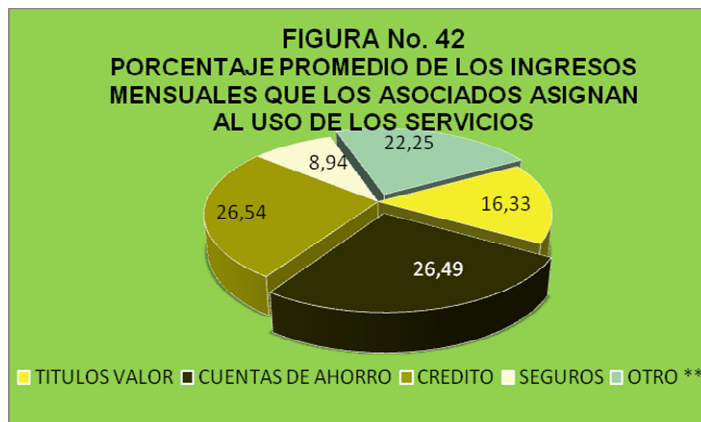
**PREGUNTA 18. PORCENTAJE DEL NIVEL DE INGRESOS QUE EL ASOCIADO ASIGNA AL USO DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS.**

**TABLA N° 42**  
**PORCENTAJE PROMEDIO DE LOS INGRESOS MENSUALES QUE LOS ASOCIADOS ASIGNAN AL USO DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS**

OPCIÓN	PROMEDIO
Títulos valor	16,33
Cuentas de ahorro	26,49
Crédito	26,54
Seguros	8,94
Otro **	22,25

Fuente. Esta Investigación

\*\* Gastos personales, ahorro, aportes sociales y tarjeta de crédito.



Fuente. Esta Investigación

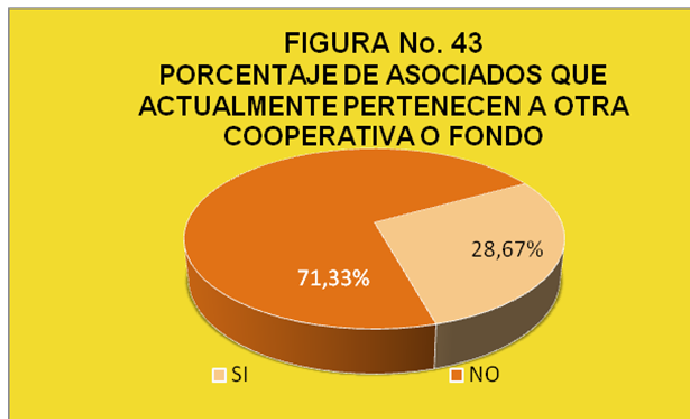
En promedio, el 26.54% del ingreso los asociados encuestados lo asignan al pago de créditos, el 26.49% a cuentas de ahorro, el 22.25% a gastos personales, ahorros programados, aportes sociales y tarjeta de crédito, un 16.33% a títulos valor y un 8.94% a seguros de vida (Tabla No. 42, Figura No. 42).

## PREGUNTA 19. PORCENTAJE DE ASOCIADOS QUE PERTENECEN A OTRA COOPERATIVA O FONDO

TABLA N° 43  
PORCENTAJE DE ASOCIADOS QUE  
ACTUALMENTE PERTENECEN A OTRA  
COOPERATIVA O FONDO

OPCIÓN	PROMEDIO	PORCENTAJE
Si	43	28,67%
No	107	71,33%
Total	150	100,00%

Fuente. Esta Investigación



Fuente. Esta Investigación

En la Tabla No. 43 se observa que 71.33% de los asociados no pertenecen a otra cooperativa o fondo y el 28.67% de ellos si la poseen una afiliación (Figura No. 43). Las razones que manifiestan para pertenecer a otra cooperativa se concentran en la facilidad de acceso a créditos de libre inversión, mayores beneficios, los servicios de turismo y los créditos a más bajos intereses.

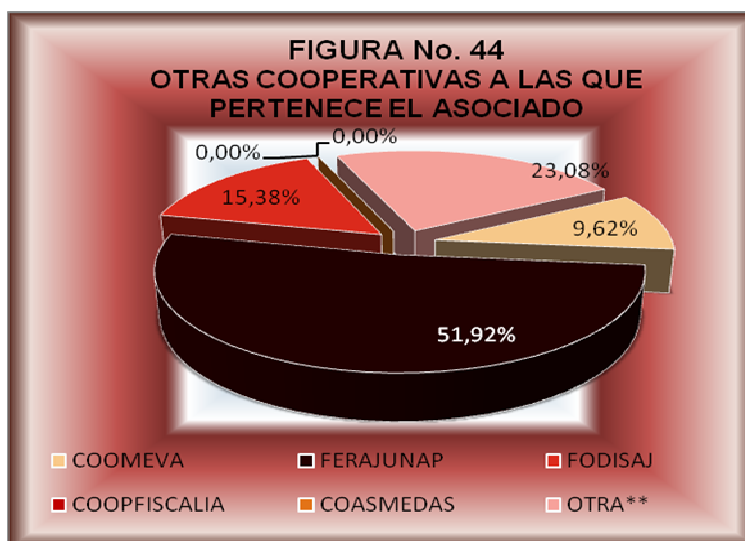
Por otra parte, las principales razones que expresa el asociado para no afiliarse a otra cooperativa o fondo son: los beneficios sociales que JURISCOOP brinda, los créditos de afiliación, la exclusividad al ser la cooperativa de la Rama Judicial, no se ha presentado la necesidad, la falta de información y conocimiento de otros fondos y las escasas ventajas de las otras entidades frente a la cooperativa.

**PREGUNTA 20. FONDO O COOPERATIVA A LA CUAL PERTENECEN**

**TABLA N° 44  
OTRAS COOPERATIVAS A LAS QUE PERTENECE  
EL ASOCIADO**

OPCIÓN	PROMEDIO	PORCENTAJE
Coomeva	5	9,62%
Ferajunap	27	51,92%
Fodisaj	8	15,38%
Coopfiscalia	0	0,00%
Coasmedas	0	0,00%
Otra**	12	23,08%
Total	52	100,00%

Fuente. Esta Investigación



Fuente. Esta Investigación

\*\* Otras como Coopser y Coacremat

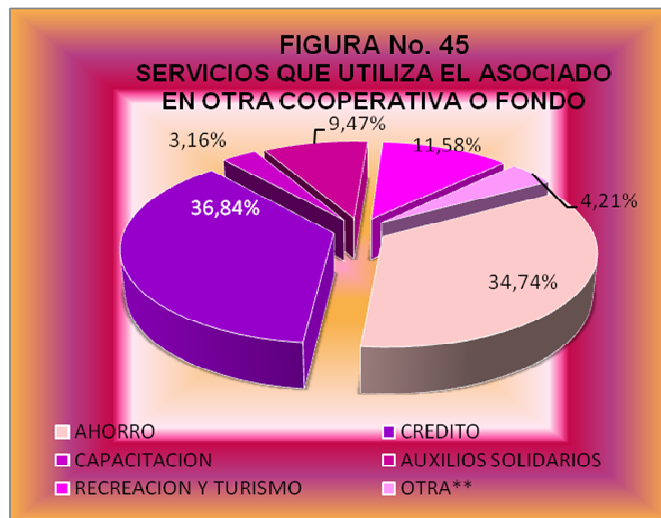
Como se Observa en la Tabla No. 44, De acuerdo al estudio los Asociados contestaron que además de pertenecer a JURISCOOP, un 51.92% pertenece a FERAJUNAP, el porcentaje menor de pertenencia a otra entidad es a COMEVA con un 9.62%, no se registra pertenencia a COASMEDAS y a COOPFISCALIA.

**PREGUNTA 21. SERVICIOS QUE UTILIZAN LOS ASOCIADOS EN OTRAS COOPERATIVAS O FONDOS**

**TABLA N° 45**  
**SERVICIOS QUE UTILIZA EL ASOCIADO EN OTRA COOPERATIVA O FONDO**

OPCIÓN	PROMEDIO	PORCENTAJE
Ahorro	33	34,74%
Crédito	35	36,84%
Capacitación	3	3,16%
Auxilios solidarios	9	9,47%
Recreación y turismo	11	11,58%
Otra**	4	4,21%
Total	95	100,00%

Fuente. Esta Investigación



Fuente. Esta Investigación

El 36.84% de los asociados que están afiliados a otras Cooperativas o Fondos utilizan de esas entidad los servicios de crédito, el 34.74% los servicios de ahorro, el 11.58% la recreación y el turismo, el 20.93% los auxilios solidarios y el 9.47% la capacitación.

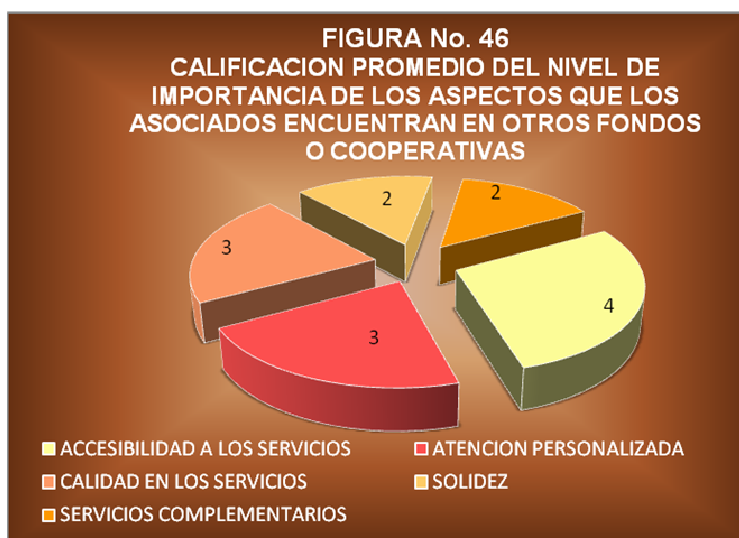
**PREGUNTA 22. CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE IMPORTANCIA QUE LOS ASOCIADOS ENCUENTRAN EN LAS OTRAS COOPERATIVAS O FONDOS DONDE ESTÁN AFILIADOS.**

TABLA N° 46

CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL NIVEL DE IMPORTANCIA DE LOS ASPECTOS QUE LOS ASOCIADOS ENCUENTRAN EN OTROS FONDOS O COOPERATIVAS

OPCIÓN	CALIFICACION
Accesibilidad a los servicios	4
Atención personalizada	3
Calidad en los servicios	3
Solidez	2
Servicios complementarios	2

Fuente. Esta Investigación



Fuente. Esta Investigación

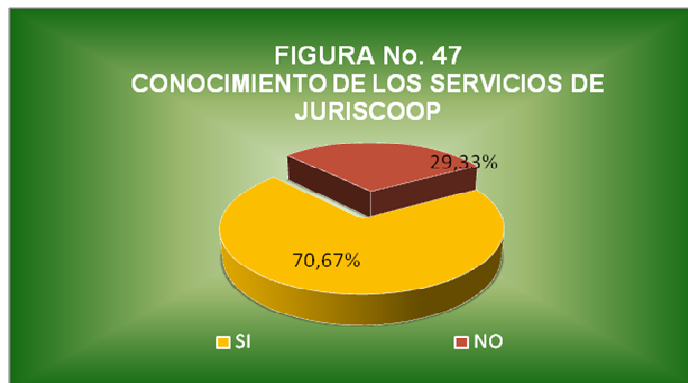
En promedio (1 como el menos importante y 5 como el factor más importante), el factor más importante que los asociados ven en otras Cooperativas o Fondos es la accesibilidad a los servicios con una calificación de 4, así mismo, con una calificación de 3 están la atención personalizada y la calidad en los servicios y los factores menos importantes son la solidez y los servicios complementarios. (Tabla No.46, Figura No. 46).

**PREGUNTA 23. LOS ASOCIADOS CONOCEN LOS SERVICIOS DE JURISCOOP.**

**TABLA N° 47  
CONOCIMIENTO DE LOS SERVICIOS DE  
JURISCOOP**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	106	70,67%
No	44	29,33%
Total	150	100,00%

Fuente. Esta Investigación



Fuente. Esta Investigación

En la Tabla No.47, según el estudio el 70.67% conoce los servicios que ofrece la Cooperativa JURISCOOP, mientras que un 29.33% los desconoce.

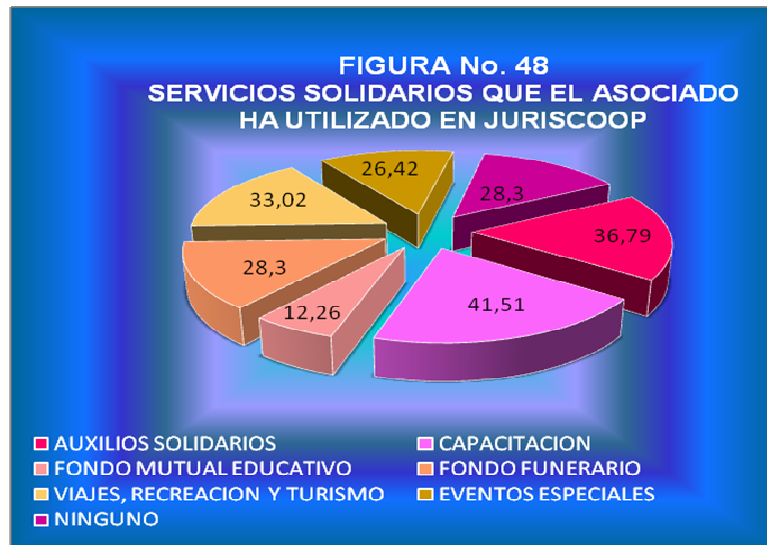
**PREGUNTA 24. SERVICIOS SOLIDARIOS QUE LOS ASOCIADOS HAN UTILIZADO DE JURISCOOP.**

TABLA N° 48

SERVICIOS SOLIDARIOS QUE EL ASOCIADO HA UTILIZADO EN JURISCOOP

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Auxilios solidarios	39	36,79
Capacitación	44	41,51
Fondo mutual educativo	13	12,26
Fondo funerario	30	28,3
Viajes, recreacion y turismo	35	33,02
Eventos especiales	28	26,42
Ninguno	30	28,3

Fuente. Esta Investigación



Fuente. Esta Investigación

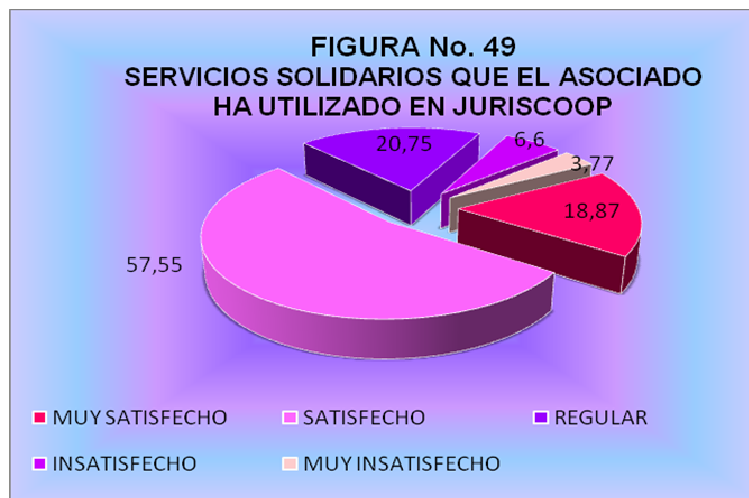
En la tabla No. 48, del total de asociados que han utilizado servicios solidarios en la cooperativa, el 41.51% de ellos se han capacitado, el 36.79% se han beneficiado de los auxilios solidarios, el 33.02% de los servicios de viajes, recreación y turismo, el 28.30% del fondo funerario y el 26.42% de los eventos especiales, como los más representativos. Es importante anotar, que sólo un 12.26% han utilizado el fondo mutual educativo. (Figura No. 48).

**PREGUNTA 25. NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS ASOCIADOS FRENTE A LOS SERVICIOS SOLIDARIOS DE JURISCOOP**

**TABLA N° 49**  
**NIVEL DE SATISFACCION QUE TIENE EL ASOCIADO CON RELACION A LOS SERVICIOS SOCIALES DE JURISCOOP**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy satisfecho	20	18,87
Satisfecho	61	57,55
Regular	22	20,75
Insatisfecho	7	6,6
Muy insatisfecho	4	3,77

Fuente. Esta Investigación



Fuente. Esta Investigación

El 57.55% de los asociados que han utilizado los servicios solidarios de la Cooperativa están satisfechos, el 20.75% manifiestan un nivel de satisfacción regular, el 18.87% están muy satisfechos, el 6.60% están insatisfechos y sólo el 3.77% de los asociados están muy insatisfechos (Tabla No. 49, Figura No. 49).

**PREGUNTA 26. SERVICIOS ADICIONALES DE TIPO SOLIDARIO QUE LE GUSTARÍA QUE JURISCOOP LE OFREZCA.**

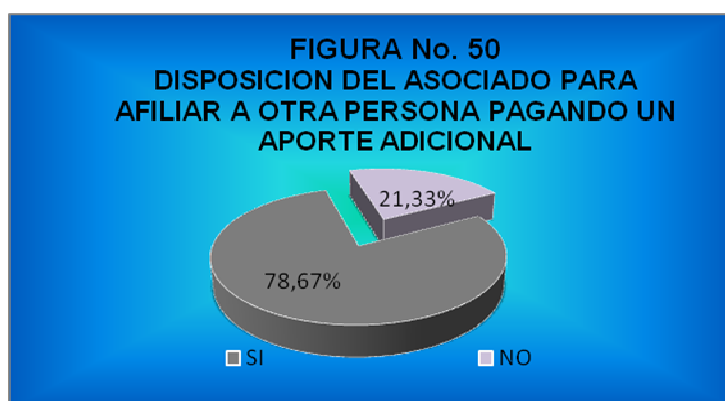
Dentro del estudio realizado a los asociados los aspectos más relevantes que encontramos en la necesidad de servicios adicionales o que ya existen y por desconocimiento no han sido aprovechados por los mismos encontramos la capacitación en cursos especializados y encaminados hacia materias específicas como son derecho y administración tienen una gran acogida, así mismo se analiza que otro servicio adicional podría ser auxilios educativos para especialización, y se encuentra la parte de recreación y planes turísticos, que lo toman como un bienestar colectivo dirigido hacia el núcleo familiar, incluyendo a este en la necesidad de crear créditos para vivienda.

**PREGUNTA 27. DISPOSICIÓN DEL ASOCIADO A AFILIAR A OTRA PERSONA PAGANDO UN APOORTE ADICIONAL.**

TABLA N° 50  
DISPOSICIÓN DEL ASOCIADO PARA  
AFILIAR A OTRA PERSONA PAGANDO UN  
APOORTE ADICIONAL

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	118	78,67%
No	32	21,33%
Total	150	100,00%

Fuente. Esta Investigación



Fuente. Esta Investigación

En la Tabla No. 50, se observa que el 78.67% de los asociados están dispuestos a afiliar a otra persona, debido entre otras razones a los beneficios y servicios

sociales y financieros, a que desean incentivar el ahorro familiar, al respaldo y solidez de la cooperativa.

Las razones por las cuales estarían dispuestos a dar un aporte adicional para afiliarse a otra persona son: Beneficios, servicios sociales y financieros, incentivar el ahorro familiar, el respaldo y solidez de la cooperativa y por la cobertura familiar y el incremento en aportes sociales.

Los que no estarían dispuestos a dar un aporte social exponen las siguientes razones: desconocimiento de las ventajas de la cooperativa, capacidad económica, falta de interés y falta de información.

#### **4.6 MERCADO DE LA ORGANIZACIÓN**

Los clientes reales de la organización son servidores públicos vinculados al Sistema Nacional de Justicia, entendiéndose este como la Rama Judicial, Fiscalía General de la Nación y el Ministerio Público, a nivel de Nariño y Putumayo, y que son asociados activos de la cooperativa.

De ésta manera, los asociados por ser aportantes, se constituyen en los propietarios de la cooperativa, que a través de los diferentes comités asesores, el consejo de administración y la asamblea general de asociados forman parte de la toma de decisiones de la organización.

El aporte que hace el asociado depende del sueldo básico que éste devengue, cuyo monto mínimo es del 2% mensual hasta un tope del 10%, es de carácter obligatorio mientras esté vinculado a la cooperativa y solamente se puede hacer uso de ellos en el momento de retiro y compensación de deudas.

Este se convierte en la principal garantía y respaldo de la solicitud de créditos, en donde, desde el momento inmediato de la afiliación, el asociado obtiene el derecho a todos los servicios que ofrece la organización en su portafolio. Hoy en día la cooperativa tiene un nuevo producto que es el ahorro permanente significa que el 1 % de los aportes (del 2% - 10%) va estar destinado a la cuenta de ahorro permanente y el porcentaje restante genera en la cuenta unos rendimientos mayores siendo el promedio de la Dtf trimestral para poder calcular dichos rendimientos

##### **4.6.1 NEGOCIO DE LA COOPERATIVA**

El negocio de la cooperativa es facilitar a los asociados cumplir sus sueños individuales y familiares.

Nuestra imagen corporativa se ve reflejada en la siguiente frase: “El poder de hacer realidad tus sueños”

Las principales actividades que realiza son:

## **SERVICIOS FINANCIEROS**

### **CREDITOS**

La cooperativa brinda acceso a diferentes líneas de crédito, para satisfacer las necesidades económicas del asociado.

#### **LINEAS DE CREDITO**

- **Libre Inversión:** El asociado puede acceder a recursos para facilitar la adquisición de bienes de consumo o el pago de servicios para fines no comerciales ni empresariales independientemente de su monto. Estas características también aplican para los créditos inmediatos, imprevistos y preferencial, que dependen del monto de aportes de los asociados.
- **Líneas de Afiliación y Especial:** Son líneas promocionales para incrementar o mantener la base social.
- **Línea Productiva.** Financiar unidades productivas, ya sea en la creación y/o ampliación de las mismas.
- **Vehículo.** Financia la adquisición de vehículo nuevo o usado, a través de convenios con los concesionarios.
- **Seguros.** Financia la adquisición de pólizas de seguros de acuerdo con los convenios de la organización con las entidades aseguradoras.
- **Turismo.** Financiamiento de planes turísticos a través de la agencia de viajes Juristours.
- **Crédito Educativo.** Atiende gastos de matrícula, pensiones, uniformes, adquisición de computadores y útiles escolares.

### **INVERSIONES**

- **Certificado de Depósito de Ahorro a Termino – CDAT –:** Es una modalidad de ahorro para el asociado, quien invierte su dinero en un término fijo de tiempo, con el fin de generar rendimientos financieros.
- **Deposito de Ahorro Contractual:** Es una modalidad de ahorro programado mensual, mediante un contrato entre la cooperativa y el asociado, en un término superior a 181 días, que genera rendimientos financieros superiores a los depósitos en el mercado bancario.

## SERVICIOS SOCIALES

- **Fondos Mutuales:** Inspirado en el principio cooperativo de solidaridad, cuyo propósito, es brindar alternativas encaminadas a satisfacer necesidades del asociado, a través de un apropiado servicio social, el cual comprende:
- **Fondo Funerario.** Suministrar el apoyo posible a los asociados y su grupo familiar a través de auxilio monetario o prestación de servicio.
- **Fondo Educativo.** Cubrimiento de necesidades básicas de educación, para todos los asociados y su familia, quienes a través de una contribución económica anticipada obtendrán el beneficio de adquirir un crédito sin intereses.
- **Fondo Especial de Vivienda. Agotable:** El asociado que tiene una antigüedad superior a los 5 años de afiliación puede acceder al subsidio de vivienda, después de haber constituido un ahorro programado durante 24 meses. **No Agotable:** Modalidad de acceso a crédito subsidiado de vivienda, para construcción, remodelación, adquisición de vivienda nueva o usada y atención de calamidades (desastres naturales, terrorismo).
- **Fondo de Solidaridad:** Destinado para apoyar las calamidades que se pueden presentar a los asociados y su grupo familiar primario, por medio de auxilios económicos o créditos sin intereses, en las siguientes situaciones:
  - Incapacidad laboral del asociado causada por enfermedad general superior a 15 días o por licencia de maternidad.
  - Gastos médicos, hospitalario, quirúrgicos o de traslado a otra ciudad, originados por lesión o enfermedad grave, producidos por accidentes que no sean de trabajo, y en general por sucesos calamitosos.
  - Daños que destruyan total o parcialmente la vivienda de propiedad del asociado, su cónyuge o compañero(a) permanente o sus padres, siempre y cuando el inmueble afectado sea el lugar de habitación permanente del asociado.
  - Cuando hubiere pérdida de electrodomésticos o de vehículo automotor de propiedad del asociado por hurto, inundación, incendio, terremoto o explosión.
  - Por hechos imprevistos o de orden público que afecten notablemente el patrimonio del asociado.

**Instituto Informal de Educación Cooperativa INFECOOP:** Creado para la realización permanente de actividades educativas y formativas, dirigidas a los asociados, beneficiarios, familias y al sector empresarial y solidario en general.

- **Recreación y Turismo:** Cuenta en la actualidad con centros vacacionales propios, sedes sociales, agencia de viajes Juristour's, convenios con otras cooperativas y completos planes turísticos para que los asociados disfruten de vacaciones con tarifas competitivas.

#### **4.7 PLANIFICACION DEL PLAN**

Dentro de la estructura organizacional Juriscoop está conformada por:

- Un comité decisorio encabezado por el gerente de la cooperativa y el comité de dirección, quien se encarga de analizar y tomar las decisiones del plan estratégico a seguir.
- Un equipo de estrategias conformado por el coordinador de servicio, el gerente comercial, coordinador de recursos humanos, bajo la orientación de un asesor externo quien brinda sus conocimientos sobre el tema y se encarga de realizar la planificación estratégica, y luego presentarla para su aprobación al comité decisorio.
- Comité de apoyo conformado por los asesores de servicio y los asesores comerciales quienes conocen y están en permanente contacto con los asociados y se encargan de obtener y suministrar la información requerida para el plan estratégico.

#### **4.8 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO**

##### **4.8.1 DIAGNOSTICO INTERNO DE LA EMPRESA**

###### **4.8.1.1 VARIABLES ESTRATEGICAS DEL NEGOCIO COOPERATIVO**

Dentro del negocio en el cual se encuentra JURISCOOP, los focos vitales cuyo fortalecimiento permiten crear ventajas competitivas en la organización son:

- a) Portafolio de servicios y productos solidarios.
- b) Solidez patrimonial
- c) Capacidad de administración de riesgos
- d) Agilidad en el acceso a los servicios

- e) Alcance y cobertura para el asociado frente a los beneficios
- f) Compensación social en los servicios
- g) Vinculo de asociación común
- h) Normatividad y reglamentación cooperativa y solidaria
- i) Soporte tecnológico y sistemas de información
- j) Estructura del grupo empresarial como unidad de empresa

### **a) Portafolio de Servicios y Productos Solidarios**

La organización tiene un portafolio de servicios conformado por dos líneas: servicios financieros y servicios sociales.

Los servicios financieros están compuestos por las inversiones (CDAT, ahorro contractual) y créditos (libre destinación, afiliación, imprevistos, turismo, especial, educación, inmediato, vehículo, seguro, preferencial y productivo).

Los servicios sociales se componen por fondos solidarios como los siguientes: fondo de solidaridad, fondo mutual que incluye fondo funerario y fondo educativo. Así mismo, existe el fondo de servicio social, cultura y deporte y el fondo de vivienda.

El portafolio de servicios de JURISCOOP es integral, ya que, brinda beneficios financieros y económicos y compensación social para el asociado. Esto es una fortaleza que se evidencia en líneas de crédito exclusivas de la organización como son los créditos preferencial, productivo, turismo, inmediato y educativo sin intereses.

En inversiones, la organización ofrece las mejores tasas de rendimiento del mercado en CDAT's, por encima del sector financiero. Este producto no lo ofrece la competencia a nivel solidario.

Lo anterior se relaciona con las preguntas No. 2, 7, 8 de la encuesta en donde los mayores porcentajes confirman que esta variable es muy importante como fortaleza de la empresa.

### **b) Solidez Patrimonial**

Para nuestra empresa, la solidez es una política de continuidad y fortalecimiento económico y patrimonial, que implica el incremento de los fondos sociales y patrimoniales. Lo que permite ampliar y mejorar los servicios a los asociados y garantizar la permanencia de la cooperativa en el mercado.

El ser de carácter cerrado (solo para empleados de la Rama Judicial) garantiza la continuidad en el flujo de aportes mensuales, los cuales permiten fortalecer patrimonialmente a la organización.

Por lo tanto, la variable presenta una fortaleza menor con un bajo impacto.

Esta se relaciona con las Preguntas No. 8: Ha refinanciado sus créditos, Pregunta No. 18: Porcentaje del Nivel de los Ingresos que el asociado asigna al uso de servicios financieros.

### **c) Capacidad de Administración de Riesgos**

La cooperativa cuenta con un mecanismo de protección de riesgo crediticio, que busca minimizar el impacto de eventos internos y externos que puedan afectar a la organización, producidos por la incertidumbre que genera el sistema financiero.

Consiste en cobrar el 1% del valor del crédito al momento del desembolso por única vez, el cual a diferencia de la banca comercial no cobra interés mes a mes sobre el seguro como costo financiero adicional. El seguro protección cartera cubre el 100% del saldo de la deuda.

El carácter cooperativo genera riesgos a la organización en mayor proporción que el sistema financiero, por lo tanto, exige mayores garantías como el respaldo de un codeudor. Así mismo, la condición solidaria limita invertir parte de los recursos en activos financieros que generen rentabilidad, ya que debe retribuir en acciones que generen beneficio social.

### **d) Agilidad en el Acceso a los Servicios**

De acuerdo a las líneas de productos del portafolio de la empresa, en la modalidad de acceso a fondos mutuales y de solidaridad, a excepción de los subsidios de educación el tiempo promedio de respuesta es un mes, para esto la organización exige tres requisitos: La carta de solicitud, documentos soportes y mínimo 2 meses de antigüedad. A pesar de que la efectividad en la aprobación de las solicitudes es alto, el tiempo de aprobación y la centralización de las decisiones son una debilidad menor con impacto bajo.

Por otra parte, en la línea de servicios financieros, la agilidad en el trámite, aprobación y desembolso de los recursos depende del monto (el tiempo máximo de la seccional en el desembolso es de cinco días y la aprobación para montos que sobrepasan los 30 millones de pesos en la Dirección General es de diez días. Lo anterior, es una fortaleza mayor con impacto bajo.

#### **e) Alcance y Cobertura para el Asociado frente a los Beneficios**

La prestación de los servicios por parte de JURISCOOP, se hace a través de una oficina ubicada en la ciudad de Pasto, para cubrir los departamentos de Nariño y Putumayo. En los principales circuitos no existe puntos de atención, todos los procesos están centralizados en la oficina principal de la seccional.

Sin embargo, el asociado puede acceder a los servicios a través de las 35 oficinas a nivel nacional, cuando existen traslados por motivos laborales.

Lo anterior, es una debilidad alta con impacto alto.

#### **f) Compensación Social en los Servicios**

El carácter cooperativo y solidario de la organización es una fortaleza frente a cualquier tipo de organización ubicada en un sector económico diferente. En este sentido, la cooperativa retribuye al asociado más de lo que aporta, en casos como enfermedad, gastos médicos, hospitalarios, quirúrgicos que no sean de trabajo, incapacidad laboral, desastres naturales, daños que destruyan total o parcialmente la vivienda de propiedad del asociado, pérdida de electrodomésticos de valor superior a un salario mínimo, hurto de vehículo de propiedad del asociado y terrorismo.

Esta situación frente a la competencia es una fortaleza mayor con impacto bajo, en ella el cliente tiene que pagar un monto adicional a su aporte obligatorio para acceder a los beneficios, aspecto que en JURISCOOP no se contemplan.

Esto se ve reflejado en la pregunta No. 24 de la encuesta, en donde se indaga sobre cuáles de los servicios solidarios ha utilizado.

#### **g) Vínculo de Asociación Común**

Al ser JURISCOOP creada exclusivamente para los empleados del Sistema Nacional de Justicia, tiene una fortaleza alta con impacto alto, porque crea un grado de compromiso fuerte por parte de los asociados, quienes son la base social de la misma.

La continua interacción entre ellos y la organización se refleja en la democracia, a través de la participación, contribución de ideas y propuestas hechas para el mejoramiento continuo y la búsqueda de la plena satisfacción de sus necesidades.

Sin embargo, el carácter cerrado limita la ampliación del mercado, debido a la amenazas en el recorte de personal que presenta el sistema judicial a nivel nacional.

## **h) Normatividad y Reglamentación Cooperativa y Solidaria**

El sector solidario cuenta con dos leyes que la reglamentan: la Ley 79 del 23 de diciembre de 1988 y la 454 de 1998.

La primera dota al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional, de acuerdo con los siguientes objetivos:

- Facilitar la aplicación y práctica de la doctrina y los principios del cooperativismo.
- Promover el desarrollo del derecho cooperativo como rama especial del ordenamiento jurídico general.
- Contribuir al fortalecimiento de la solidaridad y la economía social.
- Contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia, mediante una activa participación.
- Fortalecer el apoyo del Gobierno Nacional, Departamental, y Municipal al sector cooperativo.
- Propiciar la participación del sector cooperativo en el diseño y ejecución de los planes y programas de desarrollo económico y social,
- Propender al fortalecimiento y consolidación de la integración cooperativa en sus diferentes manifestaciones

La segunda, determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito y se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa. y se expiden otras disposiciones.

En su artículo 3, la Ley 454, declara como interés común, la protección, promoción y fortalecimiento de las cooperativas y demás formas asociativas y solidarias de propiedad como un sistema eficaz para contribuir al desarrollo económico, al fortalecimiento de la democracia, a la equitativa distribución de la propiedad y del ingreso y a la racionalización de todas las actividades económicas, en favor de la comunidad y en especial de las clases populares.

Estas dos leyes son una oportunidad baja con impacto bajo para la organización.

### **i) Soporte Tecnológico y Sistemas de Información**

JURISCOOP cuenta con un débil sistema de información y soporte tecnológico hacia los asociados, especialmente, aquellos ubicados en los distintos circuitos de los departamentos de Nariño y Putumayo, en donde la información llega a un delegado, vía telefónica o escrita, en la mayoría de casos con mucho retraso, quienes no realizan una difusión adecuada. Se ve reflejado en la pregunta No. 3 de la encuesta, ya que solo el 1.33% utiliza internet como medio de información, también coincide con las respuestas obtenidas de la pregunta No. 4 de la encuesta.

Lo anterior, impide que el asociado se entere y retroalimente de los productos, servicios y beneficios que brinda la Cooperativa, por lo que muchos de ellos no son solicitados. En este sentido, no aprovecha las nuevas tecnologías de la información. A nivel interno, la organización cuenta con un sistema complejo y con muchas limitantes para el acceso a la información en tiempo real de los asociados, muchos procesos se realizan de forma manual, por lo cual, retrasa la toma de decisiones, conforme a los requerimientos actuales del mercado.

Tampoco cuenta con soportes tecnológicos como cajeros electrónicos, servicio de internet, y Transacciones telefónicas, pero suple estas deficiencias realizando convenitos con otras entidades.

### **j) Estructura del Grupo Empresarial como Unidad de Empresa**

JURISCOOP cuenta con unidades de negocio propias y especializadas, frente a los servicios que ofrece la competencia. Lo cual, da una sólida estructura como grupo empresarial y bajo los criterios cooperativos de unidad de empresa, genera unidad en los propósitos, en la dirección y el control de la organización.

Lo anterior se apoya en un plan estratégico de desarrollo a nivel nacional, en donde se plasma los lineamientos generales de la organización en cada una de las seccionales, sin embargo, a nivel local no existe un estudio que operativice el proceso llevado a nivel nacional.

Es una fortaleza alta con impacto bajo, ya que la falta de información hace que los asociados no utilicen las unidades de negocio especializadas.

Así mismo, si no existe un plan estratégico en la seccional, el proceso administrativo se ve limitado por la falta de visión del negocio, lo cual a nivel administrativo es una debilidad alta con impacto alto.

Finalmente, para efectos del desarrollo del Plan Estratégico, el negocio en el cual se enfoca la investigación es el sector de ahorro y crédito cooperativo, ya que es

el medio que permite incrementar el balance social, generar mayores ingresos y excedentes y direccionar los esfuerzos hacia actividades sostenibles en beneficio para el colectivo de asociados.

#### **4.8.2 MATRIZ EVALUACION DE FACTORES INTERNOS MEFI**

##### **4.8.2.1 Evaluación de los Factores Internos.**

Una vez realizado el Diagnóstico y el Análisis Interno, se seleccionan las fortalezas y debilidades claves, las cuales servirán de base para la implementación de las estrategias.

Entre las Fortalezas Claves que posee JURISCOOP, se encuentran:

- Portafolio de servicios y productos solidarios
- Solidez patrimonial
- Agilidad en el acceso a los servicios
- Compensación social en los servicios
- Vínculo de asociación común
- Información oportuna sobre productos y servicios

Entre las principales limitantes (claves) se encuentran:

- Capacidad de administración de riesgos
- Alcance y cobertura para el asociado frente a los beneficios
- Soporte tecnológico y sistemas de información
- Estructura del grupo empresarial como unidad de empresa

##### **Matriz de Evaluación de Variables Internas –MEFI-**

El propósito de esta matriz es resumir y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes.

La construcción de la matriz utiliza juicios de tipo subjetivo, por lo tanto, tiene gran incidencia la experiencia y la claridad en los objetivos del equipo estratégico de la organización.

**CUADRO 1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES INTERNAS  
MEFI COOPERATIVA DEL SISTEMA NACIONAL DE JUSTICIA - JURISCOOP**

<b>FORTALEZAS Y DEBILIDADES CLAVES</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIF.</b>	<b>RESULT. POND.</b>
Portafolio de servicios y productos solidarios	0.13	4	0.52
Solidez patrimonial	0.09	3	0.27
Agilidad en el acceso a los servicios	0.11	4	0.44
Compensación social en los servicios	0.1	4	0.4
Vinculo de asociación común	0.07	4	0.28
Información oportuna sobre productos y servicios	0.12	3	0.36
Capacidad de administración de riesgos	0.07	2	0.14
Alcance y cobertura para el asociado frente a los beneficios	0.11	1	0.11
Soporte tecnológico y sistemas de información	0.12	1	0.12
Estructura del grupo empresarial como unidad de empresa	0.08	1	0.08
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.72</b>

El promedio es 2,72, lo cual indica que la organización no esta en un nivel optimo de competitividad, ya que las entidades financieras ofrecen mayor agilidad y respaldo económico así como también mayor alcance y cobertura para sus usuarios, soporte tecnológico y sistemas de información (cajeros, banca virtual y telefónica).

Para JURISCOOP el análisis es el siguiente:

La empresa posee ciertas fortalezas que le permiten desarrollarse como una entidad fuerte dentro del sector solidario y cooperativo, para satisfacer las necesidades de sus asociados, estas se concentran en un portafolio de servicios amplio, en la agilidad del acceso a los productos financieros y solidarios y en la compensación social que presta como un valor agregado.

Por otra parte, JURISCOOP presenta ciertas debilidades, las cuales se concentran básicamente en la inexistencia de autonomía en la toma de decisiones por parte de la oficina de Pasto, lo que impide que los planes estratégicos se direccionen a las características y necesidades de la población de San Juan de Pasto.

Por otra parte, JURISCOOP cuenta con productos y servicios que lo diferencian, además de tener un nicho de mercado exclusivo.

#### **4.8.3 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS – POAM-**

##### **OPORTUNIDADES**

- La existencia de instituciones de respaldo a los créditos productivos.
- La caída de las acciones en la bolsa de valores
- Plan de Seguridad de la Presidencia de la República
- La existencia de organizaciones de economía solidaria y de servicios complementarios
- La permanencia del Ministerio Público y la Rama Judicial en la estructura administrativa del país.
- Redefinición de la escala de valores hacia el mejoramiento de la calidad de vida
- Generalización en el uso de las tecnologías de comunicación en el sistema financiero
- La especialización de la banca

##### **La existencia de instituciones de respaldo a los créditos productivos.**

Dentro de las políticas de fomento al desarrollo económico, se crean entidades de apoyo al sector productivo, como el Fondo Nacional de Garantías, el cual también avala créditos en el sector solidario.

Lo anterior, es una oportunidad menor con impacto menor, para el incremento en el uso de los productos financieros de JURISCOOP.

##### **La caída de las acciones en la bolsa de valores**

Debido a la baja rentabilidad (caída del 20% en la cotización de las acciones) que ofrece el mercado de capitales a los inversionistas en la actualidad, estos encuentran en los productos de renta fija mayor estabilidad y confianza. Esta línea presenta mayor demanda en el portafolio de servicios de la organización, debido a que brinda un interés superior al del sistema financiero.

Por lo cual, se considera que es una oportunidad menor con impacto alto

## **Plan de Seguridad de la Presidencia de la República.**

La política de seguridad democrática y el estímulo al sector turismo, ha generado mayor credibilidad y confianza en el país, por lo cual, la demanda de recursos para esparcimiento, recreación, entretenimiento y el buen uso del tiempo libre se ha incrementado.

La recuperación de la seguridad interna tiene que emprenderse sin atentar contra la estabilidad macroeconómica de Colombia. La salud de la economía constituye, en sí misma, un elemento y una prioridad de la estrategia de seguridad nacional.

Esto es una oportunidad alta con impacto alto para la cooperativa, ya que una de sus unidades estratégicas de negocio es JURISTOUR.

## **La reactivación económica y la reducción en el nivel de incertidumbre para la inversión**

Aunque el crecimiento de los precios de la canasta familiar se mantiene elevado, y los resultados de abril no fueron los esperados, los analistas económicos se muestran optimistas sobre lo que será el resultado al final del año y sobre todo a largo plazo.

La meta fijada por el Banco de la República de tener una inflación de entre el 3,5 y el 4,5 por ciento, tal vez no se cumpla, afirman los conocedores del tema, pero Colombia puede cerrar el año con un Índice de Precios al Consumidor (IPC) de entre el 5,3 y 5,8 por ciento, según lo muestra la última encuesta del banco de la República. En ese escenario, varios analistas opinan que resulta un relativo buen balance en un ambiente mundial de crecimientos exagerados de los precios.

La economía no va a sufrir demasiado de mantenerse ese indicador en el rango del cinco por ciento. Pero además, con los resultados que se van registrando en materia de precios, se puede esperar que la Junta directiva del Banco de la República mantenga estables los niveles actuales de sus tasas por otra temporada, afirman.

Al parecer, el primer semestre del año ya se fue así, pues la expectativa por una gran caída eran en el mes de abril, por lo menos en lo que a alimentos se refiere, pero ahora habrá que esperar el ajuste de los precios para las cosechas del segundo semestre, que tradicionalmente han sido generosas ayudando a estabilizar los precios.

### **La existencia de organizaciones de economía solidaria y de servicios complementarios**

La existencia de otras instituciones de economía solidaria y O.N.G's en la región, brinda la posibilidad a JURISCOOP de ampliar su base social. Además, le permite realizar alianzas con otras instituciones para prestar servicios complementarios a sus asociados

Esta es una oportunidad menor con impacto menor en la organización.

### **La permanencia del Ministerio Público y la Rama Judicial en la estructura administrativa del país.**

En la estructura administrativa del Estado, el Ministerio Público y la Rama Judicial ejerce las funciones de manejo normativo y jurisdiccional del país, lo cual implica que a pesar de la existencia en la actualidad de procesos de reestructuración del sector público, este estamento por su funcionalidad siempre estará vigente.

De ésta manera, para JURISCOOP es una oportunidad menor con impacto alto.

### **Estabilidad Monetaria y Cambiaria**

La política económica del país está dirigida a la disminución de la inflación, aunque en estos últimos meses la inflación se ha incrementado, es por eso que el gobierno ha diseñado una política monetaria en el incremento de las tasas de interés, para el estímulo de la Inversión, el crecimiento económico y la reducción del déficit fiscal.

Por lo tanto, en los últimos 3 años, la economía se ha recuperado y dirigido por la senda del crecimiento, generando confianza y seguridad para la inversión, asumir riesgos crediticios y propender por el desarrollo comunitario, con el fin de mejorar la calidad de vida.

Esta es una oportunidad menor con impacto alto en la cooperativa, ya que, permite generar planes de desarrollo a largo plazo, disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones y diseñar productos, soportados en tendencias económicas estables.

### **Redefinición de la escala de valores hacia el mejoramiento de la calidad de vida**

En la actualidad, se observa cambios culturales y dinámicas sociales que se reflejan en la existencia de nuevas necesidades creadas por el mercado, nuevas tendencias de consumo y hábitos, que motivan a la búsqueda de alternativas de superación y mejoramiento de las condiciones sociales y económicas.

Lo anterior, se refleja en el mayor acceso a servicios de educación y formación integral, adquisición de bienes, búsqueda de prestigio, posición social, integración familiar, apoyo mutuo, aprovechamiento de beneficios compartidos, entre otras. De ésta manera, es una oportunidad mayor con impacto alto para la organización, debido a la filosofía cooperativa y de bienestar integral al asociado.

### **Generalización en el uso de las tecnologías de comunicación en el sistema financiero**

Cada día más la sociedad está habituada al uso de nuevas tecnologías en cuanto a transacciones en línea, uso de cajeros automáticos y sistemas de información electrónica, especialmente en segmentos de estrato socioeconómico medio – alto. Esta es una estrategia utilizada por el sistema financiero para mejorar el servicio al cliente.

En este sentido, se convierte en una oportunidad alta con impacto alto en la cooperativa, ya que, facilitará el uso de nuevas tecnologías para la realización de transacciones, mejorar el servicio de información a los asociados, agilizar el proceso de toma decisiones y los procesos de atención al cliente.

### **La especialización de la banca**

La banca actualmente tiene un estándar de productos y servicios, ellos compiten con atención al cliente, agilidad en los procesos y algunos beneficios adicionales, tales como: tasas de interés preferenciales, premios, cupos adicionales de créditos, entre otros. Lo anterior, para JURISCOOP es una oportunidad alta con impacto alto, ya que, al ser multiactiva permite satisfacer necesidades que la banca no cubre, como: educación, ayuda solidaria, exoneración de costos financieros y de manejo y los beneficios sociales del sistema cooperativo.

### **AMENAZAS**

Reducción planta de personal de sistema nacional de justicia

Ejercicio de actividad financiera por cajas de compensación

Fusiones y competencia agresiva del sector financiero bancario

Política tributaria para el cooperativismo

Débil marco legal de la multiactividad

Incertidumbre por el fenómeno Galeras

La cultura hacia el ahorro y las instituciones financieras o tradicionales

### **Reducción Planta de Personal del Sistema Nacional de Justicia.**

A raíz de la puesta en marcha del nuevo Sistema Penal Acusatorio en Colombia, es evidente la reducción de cargos en la Fiscalía General de la Nación, lo que incide en la base social de JURISCOOP, convirtiéndose en una amenaza alta de impacto alto.

### **Ejercicio de Actividad Financiera por Cajas de Compensación**

La reforma tributaria establecida por el Gobierno Nacional, en donde permite a las Cajas de Compensación Familiar otorgar créditos a bajo costo, con requisitos mínimos y de fácil acceso para los aportantes, se convierte en una amenaza alta de impacto alto, ya que, se incrementa la competencia para la Cooperativa, porque los asociados tienen mayor posibilidad de acceder a créditos subsidiados en otras organizaciones.

### **Fusiones y Competencia Agresiva del Sector Financiero**

A raíz de la globalización y la desregularización del sistema financiero, el ingreso al país de grupos económicos ha ocasionado la fusión de muchas entidades financieras, permitiendo a la banca comercial ser más competitiva, mediante la reducción de las tasas de interés, compra de cartera a otras entidades, disminución de los requisitos para aprobación de crédito de libre inversión y ampliación del portafolio de servicios.

Lo anterior se considera una amenaza alta de impacto bajo.

### **Política Tributaria para el Cooperativismo**

El Gobierno Nacional presenta un alto déficit fiscal, por lo cual, amplía la base gravable a sectores exentos de contribución, como el sector solidario y las organizaciones sin ánimo de lucro. Lo anterior se considera una amenaza alta de impacto alto, ya que, la cooperativa reducirá su inversión a los asociados para contribución en educación formal y servicios sociales.

### **Marco Legal de La Multiactividad**

El Gobierno Nacional no tiene reglamentación específica para la multiactividad en el sector solidario, pretendiendo que las cooperativas se dediquen a una sola actividad, ya sea, de ahorro y crédito, trabajo asociado o especializadas, lo cual, limitaría la prestación y diversificación de los servicios.

Esto es una amenaza baja de impacto bajo para la organización.

### **Incertidumbre por el Fenómeno Galeras**

La actividad ejercida por el volcán Galeras en los últimos meses, incide en la desconfianza de la gente para la inversión en el sector financiero y solidario, presentándose incremento por la liquidez, la incertidumbre para la inversión, disminución en la propensión al ahorro, dificultad en la aprobación en los créditos e incremento en el nivel de cartera. Lo cual, se considera una amenaza baja con impacto alto.

### **Cultura hacia el Ahorro y las instituciones financieras no tradicionales**

La idiosincrasia de la gente en la región, está dada por la preferencia al ahorro en los sistemas tradicionales, limitando las oportunidades que le ofrecen los sectores alternativos de la economía, por la desconfianza ocasionada a raíz de la crisis presentada en 1999 en el sector solidario. Sin embargo para JURISCOOP es una amenaza baja con impacto bajo.

#### **4.8.4 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO**

Se considera que las fuerzas competitivas son los hechos y tendencias que más pueden influir en la posición estratégica de una empresa, para lo cual se elabora una Matriz de Perfil Competitivo (Cuadro 2).

Esta matriz identifica a los competidores más importantes y determina sus fortalezas y debilidades particulares. Los juicios son subjetivos, por tanto, se recomienda usarse con cautela.

Se ha realizado la comparación con empresas del sector financiero tradicional (Davivienda y BBVA) porque son las que más realizan actividades de servicios de captación y colocación en este importante y prestigioso nicho de mercado.

**CUADRO 2. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO JURISCOOP**

VARIABLES CLAVES PARA COMPETIR	PONDERACIÓN	JURISCOOP		BANCOLOMBIA		BBVA	
		CALIF.	RESULT. POND.	CALIF.	RESULT. POND.	CALIF.	RESULT. POND.
Productos y Servicios Financieros	0.15	3	0.45	4	0.6	3	0.45
Imagen y Credibilidad	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36
Sistemas de Información	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.16
Servicios Adicionales	0.09	4	0.36	2	0.18	3	0.27
Infraestructura Física y Operativa	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27
Nivel de Tecnología	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36
Talento Humano	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Rentabilidad en los Productos	0.15	4	0.6	2	0.3	2	0.3
Solidez y Respaldo	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Garantías de Producto	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3.08</b>		<b>3.35</b>		<b>3.13</b>

El resultado ponderado indica la fortaleza o debilidad, relativa de cada competidor en cada variable de competitividad.

El resultado mayor indica, al competidor más peligroso. El resultado menor indica al competidor más débil.

Como se observa en el Cuadro 3, JURISCOOP tiene como resultado 3.08, lo que significa que las fortalezas competitivas tienen mayor peso que las debilidades, debido a que su ponderación se encuentra por encima del promedio (2.5).

El competidor más peligroso es BANCOLOMBIA seguido de OTRAS ENTIDADES. No obstante, se debe aclarar que JURISCOOP es una cooperativa que compite con el Sistema Financiero, por lo tanto, los factores claves de éxito en los que presenta debilidad se relacionan con la diferencia en el objeto social.

En este sentido, se necesita añadir a su producto o servicio un valor único que el cliente reconozca y esté dispuesto a pagar, sin descuidar los costos operativos que deben ser similares a los de la competencia. Por otra parte, la empresa tiene que decidirse a ser líder o seguidor tecnológico, así como, definir su posicionamiento.

En este sentido, las estrategias que debe implementar JURISCOOP frente a la competencia se concentran en:

- ✓ Enfoque hacia el cliente y no hacia el producto.
- ✓ Subcontratar servicios complementarios al ahorro y crédito, y concentrarse en actividades de apoyo solidario
- ✓ Énfasis en la innovación y satisfacción al cliente y en la excelencia operacional (servicio eficiente y rápido)
- ✓ Campañas regionalizadas y no masivas
- ✓ Utilización de la imagen corporativa
- ✓ Aplicar la asesoría proactiva (buscar cliente no recibir pedidos), apoyados en un excelente sistema de información. Los circuitos deben operar como punto de venta.
- ✓ Se debe optar por un sistema de retención y penetración de clientes y no por un sistema de consecución de los mismos
- ✓ La estructura comercial debe ser ágil y plana
- ✓ Los servicios de ahorro y crédito deben ser de relaciones y asesoría y no de transacciones.
- ✓ La tecnología debe ser utilizada como fuente continua de innovación
- ✓ Profundización en el uso de los medios electrónicos y las telecomunicaciones
- ✓ Se debe incrementar el número de asesores comerciales
- ✓ Se debe intensificar la publicidad
- ✓ Concientización a los asociados sobre las diferencias entre nuestros productos y los que ofrece la competencia.
- ✓ Afianzar las alianzas estratégicas con entidades para el desarrollo de servicios financieros.

#### **4.8.5 Matriz de Evaluación de Variables Externas –MEFE–:**

Esta Matriz permite resumir y evaluar, la sección de variables externas decisivas para la organización, la selección de las fuentes de información utilizadas y las predicciones ambientales determinantes (Cuadro 3).

En la construcción de esta matriz se utilizarán los juicios de tipo subjetivo, por lo tanto, tiene gran incidencia la experiencia y la claridad en los objetivos del equipo estratégico de la organización.

**CUADRO 3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES EXTERNAS  
MEFE COOPERATIVA DEL SISTEMA NACIONAL DE JUSTICIA  
JURISCOOP**

<b>AMENAZAS Y OPORTUNIDADES EXTERNAS CLAVES</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIF.</b>	<b>RESULT. POND.</b>
La existencia de instituciones de respaldo a los créditos productivos.	0,06	3	0,18
El programa presidencial de Vive Colombia Viaja por Ella	0,07	4	0,28
La reactivación económica y la reducción en el nivel de incertidumbre para la inversión.	0,06	4	0,24
La existencia de organizaciones de economía solidaria y de servicios complementarios	0,05	3	0,15
La permanencia del Ministerio Público y la Rama Judicial en la estructura administrativa del país.	0,05	3	0,15
Estabilidad de Monetaria y Cambiaria	0,07	3	0,21
Redefinición de la escala de valores hacia el mejoramiento de la calidad de vida	0,07	4	0,28
Generalización en el uso de las tecnologías de comunicación en el sistema financiero	0,06	4	0,24
La especialización de la banca	0,07	4	0,28
Reducción planta de personal de sistema nacional de justicia	0,08	1	0,08
Ejercicio de actividad financiera por cajas de compensación	0,08	1	0,08
Fusiones y competencia agresiva del sector financiero bancario	0,08	2	0,16
Política tributaria para el cooperativismo	0,08	1	0,08
Débil marco legal de la multiactividad	0,06	2	0,12
La cultura hacia el ahorro y las instituciones financieras o tradicionales	0,06	2	0,12
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.65</b>

El resultado de **2.65** significa que las oportunidades tienen mayor peso que las amenazas, debido a que su ponderación se encuentra por encima del promedio (2.5); lo que obliga a JURISCOOP a tener en cuenta las oportunidades claves del entorno y aprovecharlas al máximo, además, es necesario que planifique

estrategias frente a las amenazas con el fin de disminuir el impacto sobre la organización.

#### 4.8.6 VULNERABILIDAD

##### A. Puntales

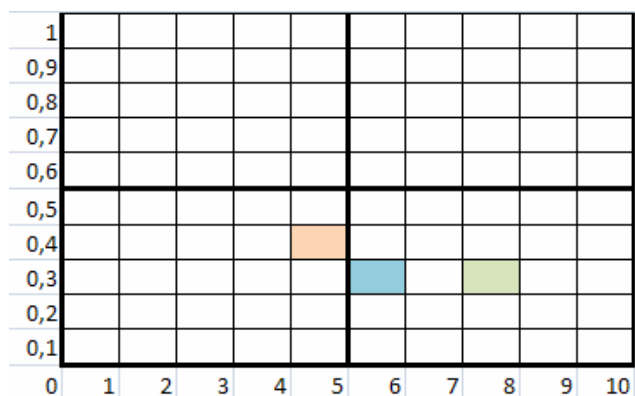
- Portafolio de servicios y productos solidarios
- Compensación social en los servicios
- Vínculo de asociación común

##### B. Amenazas

- Apertura de nuevas cooperativas o fusión de entidades financieras.
- Que los excedentes en el periodo de un año no sean los esperados y por ende el porcentaje para estos fondos sea mínimo y a la vez agotable.
- Es un nicho de mercado apetecido por cualquier entidad financiera.

PUNTALES	AMENAZAS	PROB. OCURR	PREPARACION	Prob. x Prep.
Portafolio de servicios y productos solidarios	Apertura de nuevas cooperativas o fusión de entidades financieras	0.3	8	2.4
Compensación social en los servicios	Que los excedentes en el periodo de un año no sean los esperados y por ende el porcentaje para estos fondos sea mínimo y a la vez agotable.	0.4	5	2
Vínculo de Asociación común	Es un nicho de mercado apetecido por cualquier entidad financiera.	0.3	6	1.8

## i. Matriz de Vulnerabilidad



### Estrategias para cubrir las Vulnerabilidades

Para contrarrestar la insuficiente preparación en la compensación de los servicios a los usuarios, es incrementando los servicios de colocación y captación en los asociados para que al finalizar el periodo, la Cooperativa pueda tener mayores excedentes. Esto se puede incrementar, con convenios con otras entidades relacionadas con el sector.



- **Poder de negociación de los proveedores**

JURISCOOP tiene bajo poder de negociación con el proveedor de telecomunicación (TELEFONICA), quienes dan el soporte a la plataforma tecnológica de la organización. Ellos cumplen con los requisitos mínimos que la cooperativa requiere para un adecuado funcionamiento, lo cual, le otorga un elevado poder de negociación frente a la cooperativa.

En este sentido, es necesario que JURISCOOP realice como estrategia integración vertical hacia atrás, con otros proveedores del servicio de telecomunicaciones.

El segundo proveedor es Megabanco, ya que, la Cooperativa se apalanca de los recursos financieros de esta entidad para capital de trabajo. Debido al prestigio, reconocimiento y respaldo económico, la cooperativa a nivel nacional tiene un elevado poder de negociación con esta entidad bancaria, siendo un cliente preferencial, por la cuantía de recursos que maneja.

- **Poder de negociación de los clientes**

En el reglamento 134 de crédito y cartera, se estipulan los requisitos que el asociado debe tener para acceder a los créditos, debido a que estos se fondean con recursos externos, les genera bajo poder de negociación de forma individual. Sin embargo, al ser dueños de la cooperativa poseen triple función, de socio (aportante), dueño (toma decisiones) y usuario (beneficios), que incrementa su poder de negociación.

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Después de la crisis económica de 1999 y con la creación de DANSOCIAL, FOGACOOOP y La Superintendencia de Economía Solidaria, quedo reglamentado la constitución y funcionamiento de las entidades cooperativas, por lo cual, la entrada a nuevos competidores se ve limitada. Además, de la experiencia y el monto patrimonial que se exige en el sector, se requiere para ingresar el aval de una entidad financiera (plan sombrilla), por lo cual, se constituye en una barrera importante de entrada.

Así mismo, ante al sistema financiero, estos no se constituyen en una competencia frente a los servicios solidarios, debido a su razón social y al sistema en el cual operan.

- **Amenaza de productos sustitutos**

Frente a los productos financieros no existen amenaza de productos sustitutos, sin embargo, ante los servicios solidarios los productos que ofrecen las aseguradoras y las funerarias se convierten en sustitutos. Sin embargo, para la cooperativa multiactiva, posee una baja amenaza de entrada de productos sustitutos.

No obstante, la integración hacia atrás es una estrategia que fortalecerá a los servicios solidarios frente a otras organizaciones ajenas al sector.

- **Rivalidad entre competidores**

Dentro del sistema solidario no aplica la rivalidad entre competidores, ya que se tiene como principio la ayuda mutua e integración entre cooperativas. Sin embargo, por el carácter de ahorro y crédito y tamaño de la organización, se ve en la necesidad de competir directamente con la banca comercial, en donde la rivalidad es demasiado alta.

Por lo tanto, se proponen estrategias de integración horizontal para la cooperativa con el fin de fortalecer sus servicios complementarios y la penetración de mercados hacia los clientes institucionales sin ánimo de lucro o sustentados en la economía solidaria.

## **ESTRATEGIAS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS**

Para Juriscoop, es de suma importancia establecer estrategias competitivas que tengan como propósito definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de las actividades de negocios en los que interviene la empresa. De ahí que su éxito este condicionado por la capacidad de la empresa para superar a la competencia y por ofrecer servicios encaminados a superar las expectativas de cada uno de los asociados.

Ante los asociados (clientes fuertes) se debe revisar la capacidad de resistir a sus condiciones o de llegar a una mejor negociación en cuanto a los servicios que utilice, además de pensar siempre en las mejores alternativas para buscar nuevos clientes.

Ante la amenaza de un nuevo competidor, se exploraría la posibilidad de obstruir su entrada (cerrar canales, limitar acceso a tecnología, promover protecciones o exclusividades, etc.), que de no ser factible llevaría a darle un tratamiento equiparable a cualquiera de los rivales existentes.

Respecto a los competidores actuales y productos sustitutos, lo que se debe estudiar es con qué ventaja competitiva (análisis del portafolio de servicios) se cuenta para hacerles frente y superarlos en algún espacio del mercado con un producto apropiado.

La excelencia en el desempeño del negocio está determinada por la sinergia de todas las actividades individuales, unido al sentido de pertenencia de los asociados, así como al grado en que se coordinan y ajustan entre sí.

La ventaja competitiva de Juriscoop, está determinada por la capacidad que tiene la empresa para ofrecer productos y servicios con el mejor respaldo y encaminado a satisfacer las necesidades y expectativas de los asociados, esto se puede ver reflejado en la situación financiera sólida en la que se encuentra, los asociados que la conforman y el posicionamiento actual. Lo que adquiere un carácter estratégico cuando se traduce en un producto con ciertos atributos de interés para el mercado: calidad, tasas de interés, infraestructura, facilidad de acceso a los servicios, etc.

La estrategia buscará como explotar y ampliar las ventajas, cuidando los puntos débiles.

Se debe tener la vista firme al interior de la empresa con el propósito de identificar cuál es su ventaja competitiva, es decir su marco de diferencia frente a la competencia.

Para tal fin se requiere revisar de qué recursos o habilidades especiales se cuenta, o qué posición privilegiada ocupa, para de ahí aclarar a qué capacidad distintiva dan lugar y qué beneficio de interés se puede llevar al asociado.

Dentro de las estrategias que Juriscoop plantea esta está el conocimiento permanente del mercado (conjunto de asociados), y de esta medida depende en gran parte el éxito de la empresa, por lo que con frecuencia se califica como la principal fuente de oportunidad. Este procedimiento debe ser ágil y efectivo donde se consideren las necesidades y preferencias de sus afiliados.

Para tener éxito no basta con concentrarse en un pequeño espacio, hay que ajustar los recursos y operaciones para lograr una ventaja real y así estar por encima o en un terreno aparte de los grandes.

Otra estrategia competitiva, está dado por las características del producto que se pone en el mercado, un buen producto, acompañado de un buen servicio, trae consigo el reconocimiento de los clientes, lo que lleva a ganar más mercado y a

generar mayores ingresos financieros generando por ende mayores utilidades. Es por esto que se debe tener como primer elemento la calidad y excelencia del servicio y la satisfacción del asociado, ya que son fórmulas garantizadas para el éxito.

El lograr posicionamiento, hace que la empresa se distinga y logre estar en la mente de sus asociados como un ente valioso, es por esto que Juriscoop debe cultivar las capacidades y manejar temas que la lleven a destacarse en un atributo en particular: solidez, respaldo, servicio rápido, soporte tecnológico, etc.

Otro elemento a considerar dentro de las estrategias es la diferenciación, que consiste en el desarrollo de productos con un perfil tal que los hagan más deseables para sus clientes, (desempeño, confiabilidad, servicio, etc.), cada una de los cuales deben estar respaldados por una correspondiente capacidad al interior de la empresa (ingeniería del producto, sistemas de calidad, grupo de asesores, etc.). Esto trae consigo el hecho de tratar de moverse a bajos costos, mínimo de tiempo, esfuerzo e imaginación para diferenciar el producto y alcanzar el reconocimiento de los afiliados.

En cuanto a la estrategia de rivalidad, esta debe llevarse en los mejores términos de ética, ya que es lo que lleva a las empresas a una lucha frente a frente para ganar o defender una posición en el mercado. Una estrategia puede ser el hecho de dirigir el ataque a clientes insatisfechos, así como zonas y segmentos descuidados o difíciles de atender por el rival. Se debe aprovechar situaciones en las que el rival es vulnerable, como cuando comete errores, cuando tiene restricciones de portafolio, ante cambios tecnológicos o ante cambios de la demanda.

Buscando mejorar la calidad de vida de los asociados de Juriscoop, tanto a nivel personal como profesional, las estrategias siempre deben dirigirse a:

El asociado es el punto de referencia.

Se deben identificar correctamente sus necesidades.

Sólo existe una ventaja competitiva si el asociado se percibe como tal.

Conocer las bases competitivas de los rivales.

Necesidad de congruencia entre estrategia y la organización de la empresa.

**CUADRO 4. MATRIZ DOFA  
COOPERATIVA DEL SISTEMA NACIONAL DE JUSTICIA JURISCOOP**

	EXTERNAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
INTERNAS		1 La existencia de instituciones de respaldo a los créditos productivos. 2 El programa presidencial de Vive Colombia Viaja por Ella 3 La reactivación económica y la reducción en el nivel de incertidumbre para la inversión. 4 La existencia de organizaciones de economía solidaria y de servicios complementarios. 5 La permanencia del Ministerio Público y la Rama Judicial en la estructura administrativa del país. 6 Estabilidad de Monetaria y Cambiaría 7 Redefinición de la escala de valores hacia el mejoramiento de la calidad de vida 8 Generalización en el uso de las tecnologías de comunicación en el sistema financiero 9 La especialización de la banca	1 Reducción planta de personal de sistema nacional de justicia 2 Ejercicio de actividad financiera por cajas de compensación 3 Fusiones y competencia agresiva del sector financiero bancario 4 Política tributaria para el cooperativismo 5 Débil marco legal de la multiactividad 6 La cultura hacia el ahorro y las instituciones financieras o tradicionales 7 8 9
	FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
	1 Portafolio de servicios y productos solidarios 2 Solidez patrimonial 3 Agilidad en el acceso a los servicios 4 Compensación social en los servicios 5 Vinculo de asociación común 6 Información oportuna sobre productos y servicios	<b>F1-O1:</b> Incrementar el uso de los servicios financieros aprovechando la existencia del Fondo Nacional de garantías <b>F5-O5:</b> Reposicionar los productos y servicios financieros y solidarios en el Sistema Nacional de Justicia y Ministerio Público <b>F3-F6-O8:</b> Implementar una plataforma tecnológica para el procesamiento de datos y sistematización de la información <b>F4-O7:</b> Desarrollar y consolidar programas de bienestar social fundamentados en los principios de la economía solidaria para fomentar la actitud de mejoramiento de la calidad de vida. <b>F2-F4-O9:</b> Posicionar los servicios con valor agregado social de la cooperativa. <b>F05-O2:</b> Diseñar y promover planes turísticos entre los asociados, familiares y empleados de la cooperativa. <b>F1-O4:</b> Desarrollar productos y servicios para clientes institucionales, y suscribir convenios interinstitucionales y alianzas estratégicas para ampliar el portafolio de productos y servicios financieros con valor agregado social.	<b>F4-F5-A1:</b> Ampliar la base social promoviendo la participación económica de las familias de los asociados. <b>F1-A2-A3:</b> Ejercer la actividad financiera con terceros. <b>F4-A2-A3:</b> Materializar el valor agregado social como ventaja comparativa y competitiva frente a las cajas de compensación familiar y el sistema financiero <b>F4-A1:</b> Establecer políticas de primas de riesgo por eventualidades y fortalecer los auxilios por desempleo <b>F2-A6:</b> Crear líneas de ahorro a la vista con tasas de interés competitivas
	DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
	1 Capacidad de administración de riesgos 2 Alcance y cobertura para el asociado frente a los beneficios 3 Soporte tecnológico y sistemas de información 4 Estructura del grupo empresarial como unidad de empresa	<b>D3-O8:</b> Implementar una plataforma tecnológica para el procesamiento de datos y sistematización de la información <b>D1-O1:</b> Aumentar el nivel de respaldo del portafolio de servicios aprovechando la existencia del Fondo Nacional de garantías <b>D4-O8:</b> Desarrollar paquetes de promoción virtual del Holding Empresarial <b>D2-O8:</b> Generar valor agregado a través del portal web institucional para prestar servicios, actualizar información y facilitar contactos con asociados y clientes	<b>D1-D2-A3:</b> Establecer alianzas y convenios interinstitucionales para ofrecer servicios adicionales y complementarios financieros y no financieros <b>D1-A3:</b> Establecer un sistema de adecuado de administración de riesgo a través de la plataforma tecnológica

## **b. MATRIZ DOFA**

### **ESTRATEGIA FO**

Teniendo en cuenta las fortalezas internas y las oportunidades que ofrece el mercado se va a aplicar una estrategia de crecimiento intensivo, debido a que JURISCOOP Seccional Pasto, todavía ha aprovechado completamente las oportunidades ofrecidas por los productos de que dispone en los mercados que cubre actualmente. En este sentido las estrategias a seguir consisten en:

**F1-O1:** Incrementar el uso de los servicios financieros aprovechando la existencia del Fondo Nacional de garantías.

**F5-O5:** Reposicionar los productos y servicios financieros y solidarios en el Sistema Nacional de Justicia y Ministerio Público.

**F3-F6-O8:** Implementar una plataforma tecnológica para el procesamiento de datos y sistematización de la información.

**F4-O7:** Desarrollar y consolidar programas de bienestar, social fundamentados en los principios de la economía solidaria para fomentar la actitud de mejoramiento de la calidad de vida.

**F2-F4-O9:** Posicionar los servicios con valor agregado social de la cooperativa.

**F05-O2:** Diseñar y promover planes turísticos entre los asociados, familiares y empleados de la cooperativa.

**F1-O4:** Desarrollar productos y servicios para clientes institucionales, y suscribir convenios interinstitucionales y alianzas estratégicas para ampliar el portafolio de productos y servicios financieros con valor agregado social.

### **ESTRATEGIA DO**

**D3-O8:** Implementar una plataforma tecnológica para el procesamiento de datos y sistematización de la información

**D1-O1:** Aumentar el nivel de respaldo del portafolio de servicios aprovechando la existencia del Fondo Nacional de garantías

**D4-O8:** Desarrollar paquetes de promoción virtual del Holding Empresarial

**D2-O8:** Generar valor agregado a través del portal Web institucional para prestar servicios, actualizar información y facilitar contactos con asociados y clientes

## **ESTRATEGIAS FA**

**F4-F5-A1:** Ampliar la base social promoviendo la participación económica de las familias de los asociados.

**F1-A2-A3:** Ejercer la actividad financiera con terceros.

**F4-A2-A3:** Materializar el valor agregado social como ventaja comparativa y competitiva frente a las cajas de compensación familiar y el sistema financiero

**F4-A1:** Establecer políticas de primas de riesgo por eventualidades y fortalecer los auxilios por desempleo

**F2-A6:** Crear líneas de ahorro a la vista con tasas de interés competitivas

## **ESTRATEGIAS DA**

**D1-D2-A3:** Establecer alianzas y convenios interinstitucionales para ofrecer servicios adicionales y complementarios financieros y no financieros.

**D1-A3:** Establecer un sistema de adecuado de administración de riesgo a través de la plataforma tecnológica.

## **4.10 REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**

### **4.10.1 VISION**

En el 2015, JURISCOOP logrará que los asociados, clientes y el talento humano de la organización tengan un nuevo estilo de vida, gracias a la generación de riqueza colectiva, la gestión participativa, el compromiso activo de la organización y unos servicios eficientes y eficaces acordes a la filosofía solidaria, lo cuales, la constituirá en un gran grupo empresarial.

### **4.10.2 MISION**

Entidad de economía solidaria que promueve el bienestar integral del asociado, familias y clientes, a través del apoyo económico y el fortalecimiento de la cooperación y solidaridad entre los miembros del Sistema Nacional de Justicia, con el fin de mejorar su calidad de vida.

### **4.10.3 OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

- Brindar servicios con valor agregado social que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de los asociados y los clientes y el fortalecimiento de la empresa.

- Implementar una plataforma tecnológica de avanzada para brindar una mejor prestación de los servicios
- Realizar alianzas empresariales con el fin de fortalecer la asistencia, solidaridad, bienestar y seguridad social.
- Diseñar nuevos productos solidarios y financieros dirigidos a mejorar la estabilidad económica y el bienestar de los asociados y sus familias.
- Ampliar la cobertura de información, asesoría comercial y acceso a los servicios financieros y solidarios, en el área de influencia de la seccional.

#### 4.11 FORMULACION DE ESTRATEGIAS ORIENTADAS AL MERCADO

##### 4.11.1 Matriz Interna – Externa

**CUADRO 5. MATRIZ INTERNA – EXTERNA IE**

EFI

		4	3	2	1
		ALTO	MEDIO	BAJO	
EFE	A L T O				
	M E D I O				
	B A J O				
		4	5	6	
	7	8	9		

	CRECER Y DESARROLLARSE
	RESISTIR
	COSECHE O ELIMINE

La Matriz Interna y Externa se obtiene de la interacción de los resultados ponderados obtenidos de las matrices EFI y EFE, que para JURISCOOP son de

2.72 y 2.65 respectivamente, lo que indica que al considerar su ubicación en los cuadrantes (Cuadro 5) se ubica en la casilla 5, denominada RESISTIR.

Teniendo en cuenta lo anterior, las estrategias recomendadas para esta posición son:

- ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN DE MERCADOS
- ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE PRODUCTOS

Estos dos tipos de estrategias hacen parte de una estrategia de crecimiento intensivo, las cuales son justificables para una empresa cuando ésta no ha explotado completamente las oportunidades ofrecidas por los servicios de que dispone en los mercados que cubre actualmente.

Las **estrategias de penetración** de mercados consisten en intentar aumentar las ventas de productos actuales en los mercados actuales, entre las opciones que JURISCOOP puede utilizar se encuentran:

- Desarrollar la demanda primaria
- Aumentar la cuota de mercado
- Adquisición de mercados
- Defensa de una posición de mercado
- Racionalización del mercado
- Organización del mercado

Las tres últimas estrategias son sobre todo de tipo defensivo, que permiten sostener una cuota elevada del mercado, por lo cual, tienen como objetivo mantener una alta penetración en el mercado para contrarrestar la acción de los competidores más cercanos.

Por otra parte, **Las estrategias de desarrollo de productos** se fundamentan en aumentar las ventas desarrollando servicios mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por la empresa; para lo cual se pueden determinar las siguientes medidas:

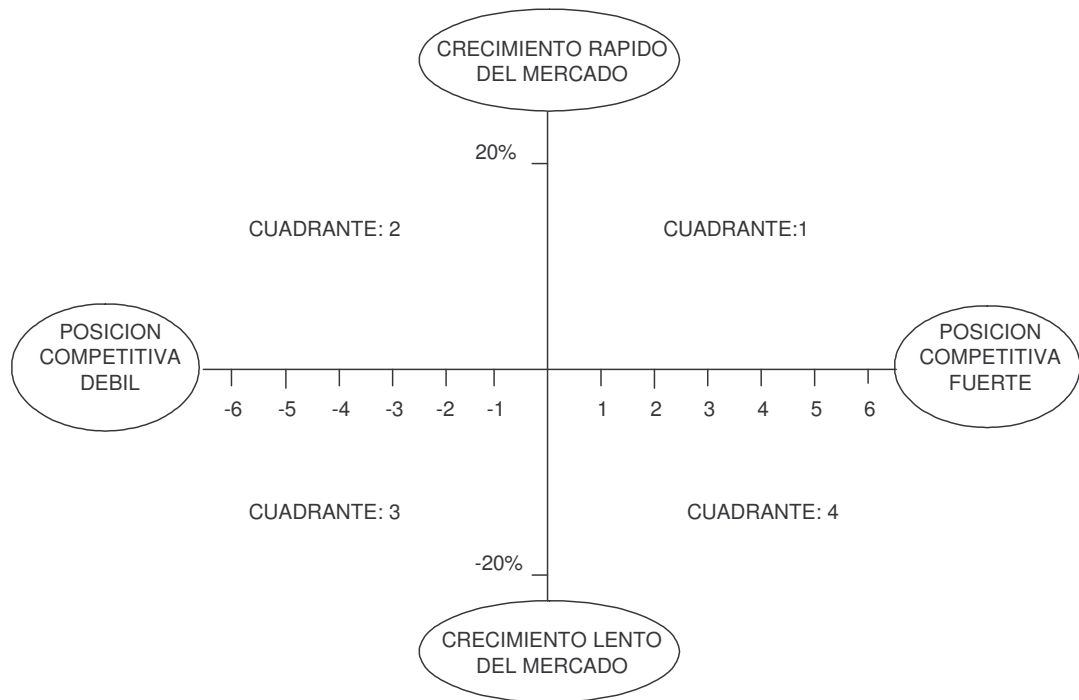
- Adición de características
- Ampliar la gama de servicio
- Rejuvenecimiento de una línea de servicios
- Mejora de la Calidad
- Adquisición de una gama de servicios
- Racionalizar la gama de servicios

#### 4.11.2 Matriz Gran Estrategia GE

Toma como base la matriz de perfil competitivo.

VARIABLES	PONDERACION
Productos y Servicios Financieros	0.45
Imagen y Credibilidad	0.36
Sistemas de Información	0.16
Servicios Adicionales	0.36
Infraestructura Física y Operativa	0.18
Nivel de Tecnología	0.09
Talento Humano	0.24
Rentabilidad en los Productos	0.6
Solidez y Respaldo	0.4
Garantías de Producto	0.24
<b>TOTAL</b>	<b>3.08</b>

Por otra parte, el eje de crecimiento de mercado de la matriz es análogo al eje de crecimiento de ventas de la industria en la matriz de portafolio de negocios BCG, en este caso, el crecimiento de los créditos del sector financiero en los primeros 4 meses del año 2008 con relación al año anterior fue de 19.5%, lo que se puede considerar como un crecimiento rápido del sector.



Debido al rápido crecimiento del mercado, JURISCOOP está en una magnífica posición estratégica frente a la dinámica del sector, por lo tanto, se ratifica como estrategias la penetración, desarrollo de productos, integración hacia atrás y horizontal. Además, aprovechando sus ventajas competitivas, sustentadas en las atractivas tasas de interés, el no cobro de los costos financieros y la agilidad en los desembolsos, se proponen una estrategia adicional consistente en el desarrollo del Mercado, es decir, desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados. Las posibles estrategias de marketing a desarrollar son:

- Nuevos Segmentos
- Nuevos Circuitos de Distribución
- Expansión Geográfica

#### 4.11.3 Matriz Grupo Consultor de Boston BCG

La matriz BCG muestra gráficamente las diferencias entre las divisiones, en cuanto a:

- Porcentaje de participación en el mercado
- Tasa de crecimiento de cada división

La posición relativa de participación en el mercado se define, como la relación entre:

$$\frac{\text{Participación de la división en el mercado}}{\text{Participación de la empresa rival más grande}} \times 100$$

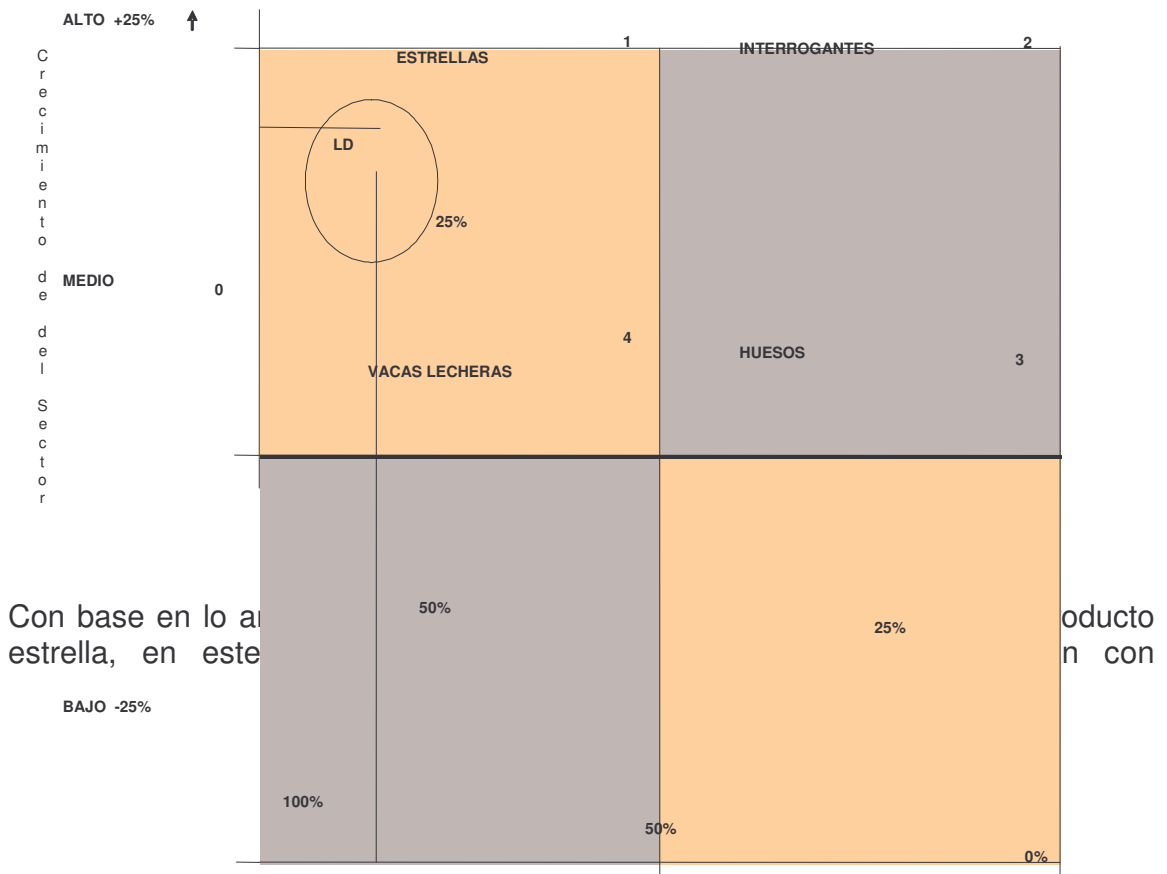
Dentro de la organización, se analiza del portafolio la línea de Ahorro y Crédito, en donde los principales productos son las inversiones de renta fija (CDAT's) y los créditos de libre destinación, especial, preferencial y educativo.

PRODUCTO	EMPRESA LIDER	PARTICIPACION MERCADO EMPRESA LIDER	PARTICIPACION JURISCOOP
Ahorro y Crédito	DAVIVIENDA	35%	30%

Por ser JURISCOOP una cooperativa cerrada se toma como mercado potencial a 1500 empleados del Sistema Nacional de Justicia para Nariño y Putumayo, siendo el 100% del total.

- Posición Relativa de Participación de Mercado es del 85.71%
- Crecimiento en la cartera dentro del sector financiero es del 19.5%

**CUADRO 6. MATRIZ BCG. JURISCOOP**



Con base en lo anterior, en este

producto con

**crecimiento intensivo**, es decir, estrategias de penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo de productos y/o servicios; y con **estrategia de integración**, como; integración hacia delante, hacia arriba, hacia abajo y horizontal, las cuales, hacen parte de las estrategias de desarrollo.

En cuanto a las estrategias de crecimiento intensivo: las estrategias de penetración del mercado y desarrollo de los productos y/o servicios, ya fueron analizadas detenidamente en la matriz Interna - Externa.

Por otra parte, en la matriz de gran estrategia se analizaron las estrategias de desarrollo de mercados, las cuales, tienen como objetivo desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la cooperativa en nuevos mercados.

Así mismo, con las estrategias de integración se trata de tener acceso a la información de una actividad que se situó hacia destino y de la cual depende la demanda propia de la empresa.

- Estrategias de Integración Hacia Arriba: Se busca tener acceso a nuevas tendencias, conocimientos, técnicas, procedimientos y tecnologías existentes en el campo del desarrollo empresarial. En este sentido, alianzas estratégicas con entidades financieras como Megabanco, permitirán acceder a recursos de apalancamiento para la cooperativa, así como, la prestación de servicios adicionales a nivel financiero (tarjetas débito, tarjetas crédito, consignación en cuenta de nómina, etc)
- Integración Horizontal: El objetivo es reforzar la posición competitiva, absorbiendo o controlando algunos competidores. Juega un papel muy importante los convenios que JURISCOOP realice con organizaciones que fortalezcan sus servicios, los complementen o generen uno nuevo para el asociado. En este sentido, se pueden firmar alianzas con Cooperativas Solidarias que no tengan el servicio de ahorro y crédito, para fortalecer con servicios adicionales del portafolio de JURISCOOP.

#### **4.11.4 Matriz Estratégica Política Direccional – MPD-**

La MPD usa el potencial del mercado y la capacidad de la compañía como sus dos dimensiones, en este sentido, JURISCOOP en la matriz MPC tiene una ponderación de 3.08. Las variables de atracción del sector financiero son:

VARIABLES	PONDERACION
Número de competidores	3
Crecimiento de la demanda	4
Poder adquisitivo	4
Regulación de Tasas de Interés	2
Grado de concientización sobre la solidaridad que tienen los asociados a la solidaridad	1
<b>TOTAL</b>	<b>2,8</b>

	4	3	2	1
Tasa Crecimiento Financiero	Diversificación	Segmentación del Mercado	Liderazgo en el Mercado Innovación	
	Retiro en fases: Fusión	Mantenimiento de Posición: Penetración de Mercados	Expansión; Diferenciación del Producto	
	Retiro de Inversión	Imitación; Retiro en Fases	Generación de Efectivo	

1

### Participación Relativa en el Mercado

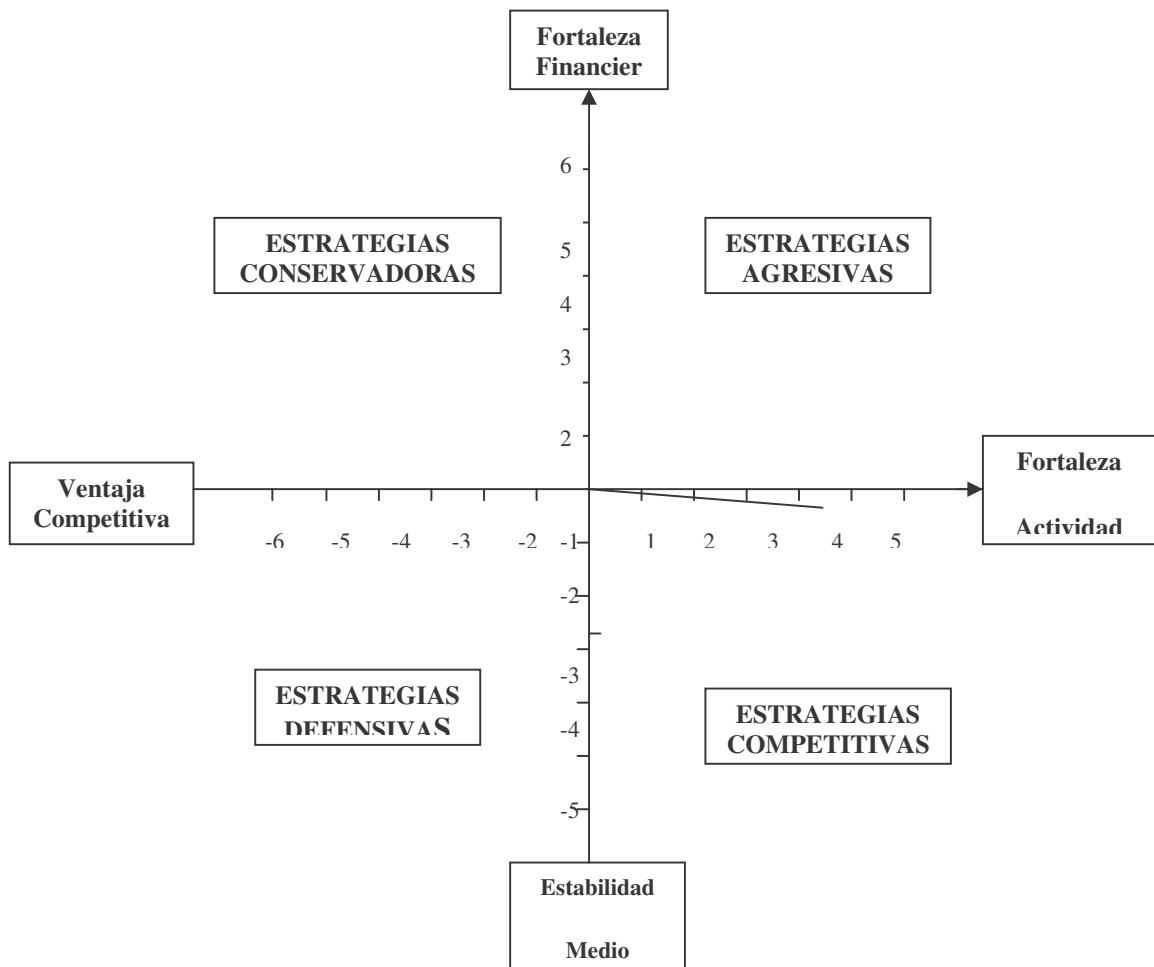
Teniendo en cuenta lo anterior, la estrategia direccional de JURISCOOP es mantener la posición, por medio de la estrategia de penetración de mercados

#### 4.11.5 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN PEYEA

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
<i>FORTALEZA FINANCIERA</i>	<i>FF</i>	<i>ESTABILIDAD MEDIO EXTERNO</i>	<i>EME</i>
	<i>Calf.</i>		<i>Calf</i>
Apalancamiento	5	La existencia de instituciones de respaldo a los créditos productivos.	-3
Liquidez	4	El programa presidencial de Vive Colombia Viaja por Ella	-2
Solvencia	4	La reactivación económica y la reducción en el nivel de incertidumbre para la inversión.	-1
Rentabilidad	5	La existencia de organizaciones de economía solidaria y de servicios complementarios	-2
Facilidad de Salida del Mercado	2	La permanencia del Ministerio Público y la Rama Judicial en la estructura administrativa del país.	-2

Riesgo que implica en negocio	1	Estabilidad de Monetaria y Cambiaria	-4
		Redefinición de la escala de valores hacia el mejoramiento de la calidad de vida	-2
		Generalización en el uso de las tecnologías de comunicación en el sistema financiero	-2
		La especialización de la banca	-3
		Reducción planta de personal de sistema nacional de justicia	-6
		Ejercicio de actividad financiera por cajas de compensación	-6
		Fusiones y competencia agresiva del sector financiero bancario	-5
		Política tributaria para el cooperativismo	-6
		Débil marco legal de la multiactividad	-5
		La cultura hacia el ahorro y las instituciones financieras o tradicionales	-5
<b>TOTAL</b>	<b>3.5</b>	<b>TOTAL</b>	<b>-3.6</b>
<b>VENTAJA COMPETITIVA VC</b>	<b>Calf.</b>	<b>FORTALEZA ACTIVIDAD ECA FAC</b>	<b>Calf</b>
			.
Productos y Servicios Financieros	-2	Posibilidad de entrada de nuevos competidores	2
Imagen y Credibilidad	-1	Margen de utilidad del negocio	5
Sistemas de Información	-5	Solidez patrimonial y respaldo	5
Servicios Adicionales	-1	Compromisos solidarios y cooperativos	4
Infraestructura Física y Operativa	-3	Avances tecnológicos	3
Nivel de Tecnología	-6	Reinversión social	5
Talento Humano	-3	Capitalización de las organizaciones	4
Rentabilidad en los Productos	-1	Fuentes de apalancamiento	4
Solidez y Respaldo	-1	Convenios interinstitucionales	5
Garantías de Producto	-3		
<b>TOTAL</b>	<b>-2,6</b>	<b>TOTAL</b>	<b>4.11</b>

**CUADRO 7. MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN PEYEA**



Al observar el cuadro 7, se puede concluir que JURISCOOP debe utilizar estrategias de tipo competitivo: estas se refieren a estrategias de crecimiento intensivo y de integración, las cuales, fueron explicadas al analizar las anteriores matrices.

**4.11.6 Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica Cuadro8.**

Esta matriz permite evaluar cuantitativamente las estrategias alternativas con base en limitaciones y capacidades organizativas específicas.

Teniendo en cuenta, la matriz CPE la estrategia más atractiva para la organización es Penetración de Mercados. Sin embargo, teniendo en cuenta la diferencia de puntaje con la estrategia de desarrollo de mercados, se puede afirmar que no existe una conveniencia relativa de la primera sobre la segunda.

**MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACION ESTRATEGICA**

FACTORES CLAVES	CLASIFICACIONES	ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS					
		PENETRACION DE MERCADOS		DESARROLLO DE MERCADOS		INTEGRACION HACIA ARRIBA	
		PA	PT	PA	PT	PA	PT
<b>FACTORES INTERNOS</b>							
Portafolio de servicios y productos solidarios	0,13	4	0,52	4	0,52	4	0,52
Solidez patrimonial	0,09	1	0,09	1	0,09	3	0,27
Agilidad en el acceso a los servicios	0,11	4	0,44	4	0,44	3	0,33
Compensación social en los servicios	0,1	2	0,2	2	0,2	1	0,1
Vinculo de asociación común	0,07	3	0,21	1	0,07	1	0,07
Información oportuna sobre productos y servicios	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36
Capacidad de administración de riesgos	0,07	1	0,07	2	0,14	3	0,21
Alcance y cobertura para el asociado frente a los beneficios	0,11	3	0,33	3	0,33	3	0,33
Soporte tecnológico y sistemas de información	0,12	3	0,36	4	0,48	3	0,36
Estructura del grupo empresarial como unidad de empresa	0,08	1	0,08	2	0,16	1	0,08
<b>FACTORES EXERNOS</b>			0		0		0
La existencia de instituciones de respaldo a los créditos productivos.	0,06	3	0,18	3	0,18	4	0,24
El programa presidencial de Vive Colombia Viaja por Ella	0,07	3	0,21	3	0,21	1	0,07
La reactivación económica y la reducción en el nivel de incertidumbre para la inversión.	0,06	4	0,24	4	0,24	1	0,06
La existencia de organizaciones de economía solidaria y de servicios complementarios	0,05	2	0,1	2	0,1	1	0,05
La permanencia del Ministerio Público y la Rama Judicial en la estructura administrativa del país.	0,05	4	0,2	1	0,05	4	0,2
Estabilidad de Monetaria y Cambiaria	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14
Redefinición de la escala de valores hacia el mejoramiento de la calidad de vida	0,07	2	0,14	2	0,14	1	0,07
Generalización en el uso de las tecnologías de comunicación en el sistema financiero	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18
La especialización de la banca	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28
Reducción planta de personal de sistema nacional de justicia	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Ejercicio de actividad financiera por cajas de compensación	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Fusiones y competencia agresiva del sector financiero bancario	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Política tributaria para el cooperativismo	0,08	3	0,24	3	0,24	4	0,32
Débil marco legal de la multiactividad	0,06	2	0,12	1	0,06	3	0,18
La cultura hacia el ahorro y las instituciones financieras o tradicionales	0,06	2	0,12	2	0,12	3	0,18
<b>SUMA TOTAL PUNTAJE DE ATRACCION</b>	<b>1</b>		<b>5,7</b>		<b>5,62</b>		<b>5,56</b>

PA= PUNTAJE DE ATRACCION      PT= PUNTAJE DE ATRACCION TOTAL

#### 4.12 INDICADORES DE GESTION

El indicador financiero que vamos a utilizar es igual al excedente operativo sobre colocación en cartera.

DENONINACION	FORMULA	META A LOGRAR	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Excedente Operativo	Excedente operativo / Cartera Total	7%	Anual - Trimestral	Gerente de Oficina
Participación de Trabajadores del sistema nacional de Justicia a la Cooperativa	Número de Trabajadores / Número total de Asociados	85%	Trimestral	Gerente de Oficina
Top of Mind	Número de personas que recuerdan la Cooperativa / Total Entrevistados	90%	Diario	Gerente de Oficina
Efectividad Comercial	Ventas Realizadas / Ventas presupuestadas	95%	Semanal	Gerente de Oficina y Asesores Comerciales
Índice de Retención de Clientes	(Asociados Totales) – (Asociados Retirados + Fallecidos) / Asociados Totales	50%	Diario	Coordinador de Servicio
Índice de Deserción de Asociados	Asociados retirados / Asociados Totales	1%	Diario	Coordinador de Servicio

#### 4.13 PLAN DE ACCION CUADRO 9.

PLAN DE ACCION							
Objetivo	Estrategias Funcion/Negocios	Metas	Actividades	Responsables	Tiempo Estipulado	Valor	Indicadores de Logro
Identificar los clientes de la empresa y determinar sus necesidades	Actualizar la base de datos de los clientes de la empresa y segmentarla de acuerdo a la capacidad de pago	Satisfacer las necesidades del cliente	capacitar al personal para el uso y acceso a la base de datos Desarrollo de encuestas para determinar las necesidades.	Los vendedores	60 Dias		Empleados de la rama judicial vs asociados de la cooperativa Lineas de credito preferidos por los usuarios
Identificar clientes potenciales	Definir mecanismos para identificar clientes potenciales	Captación de nuevos asociados	Visitas personales por parte de los asesores comerciales	Gerente comercial	Diario		Nuevos clientes para la Empresa
Incrementar las metas del año anterior	Elaboracion de presupuesto	Cumplir el presupuesto asignado	Asignacion de presupuestos por vendedor y evaluacion de presupuesto	Gerente comercial	Anual		Presupuesto Vs Cumplimiento
Diseñar plan de mercadeo	Conocimiento del Mercado y portafolio de servicio	Llegar a todos los miembros de la rama judicial	visitas a clientes existentes y potenciales pertenecientes a la Rama Judicial	Gerente comercial	Anual		Plan de mercadeo desarrollado / Plan de mercadeo propuesto
implementar procesos para el reclutamiento de personal idoneo	contratar profesionales con perfil comercial y administrativo.	mejorar el servicio y asesoria a los asociados		Gerente	Cuando se requiera		Contratación de nuevos empleados
Agilizar sistemas de crédito	Minimizar procesos para otorgar los créditos	Tener mayor capital crediticio en poder de los asociados	Consultas agiles a traves de internet en centrales de riesgo.	Analistas de crédito	Diario		Tiempo de aprobacion de crédito
Eficiencia en la aprobacion de credito	Informacion precisa de documentacion para solicitud de credito.	Todos los créditos solicitados sean aprobados	Asesoría personalizada	Vendedores y analista de crédito	Diario		Creditos solicitados Vs Creditos aprobados
Liderazgo del mercado	Estudio del mercado y competitividad	Posicionamiento de la empresa dentro del sector	Estudio sectorial	Gerente General	Anual		Posicion de Juriscoop/ Lider del sector

## CONCLUSIONES

- El Sector Cooperativo Financiero en Colombia ha ayudado a las clases menos favorecidas en el desarrollo socioeconómico debido al gran impacto que tiene el alcance en el país, de todos sus servicios, y para ello se requiere que el gobierno mantenga el ojo puesto en el sector solidario en cuanto a políticas sociales y legales que permitan el buen desarrollo del sector.
- Las cooperativas financieras tienden a perfilarse como “sistemas organizados que disponen de un ente de representación y estructuras operativas comunes cuyos principios estratégicos y líneas de acción principales se desarrollan a partir de directivas o políticas de grupo que crean la unidad de acción”
- La consolidación del sector cooperativo en materia financiera brinda la posibilidad a la población de contar con actores financieros alternativos que, bajo una corriente de tipo solidario, se constituyen en elemento fundamental para conseguir que un mayor número de personas se vinculen a esquemas de ahorro, inversión y crédito.
- Es importante tener en cuenta que las cooperativas poseen una infraestructura apta para la prestación de servicios financieros a través de corresponsales y una importante red de oficinas a nivel nacional (657 oficinas), que contribuiría a que las poblaciones más apartadas pudieran acceder a sus servicios.
- Económicamente, la actividad cooperativa en Colombia se encuentra vinculada con todos los sectores. En el primario, con todas las cooperativas agropecuarias, ganaderas, lecheras, de caficultores, de mercadeo. En el secundario, con la producción industrial y agroindustrial y la comercialización. En el terciario, las cooperativas que presentan la mayoría y tienen como fin la prestación de servicios de ahorro y crédito, educación transporte y vivienda.
- El sector cooperativo se ha venido consolidando y actualmente participa con cerca del 8% del PIB. Cuenta con 3.8 de asociados que corresponden al 10.5 % de la población total. Esta cifra nos permite hacernos a una idea de la influencia por familias en la población colombiana que el sistema de la propiedad solidaria para el manejo del ahorro y crédito puede tener.
- De la mano al aumento de la cartera en el sistema financiero colombiano, se aprecia un leve incremento de los indicadores de morosidad de la cartera lo cual deja como mensaje para la industria que hay que crecer pero de manera

responsable, con prácticas crediticias que evalúen la capacidad real de pago de los deudores.

- El sector cooperativo financiero en Colombia hoy en día goza de garantías a diferencia de décadas pasadas en las cuales este sector se resquebrajó al no existir un soporte sólido por parte del Estado en leyes que protegieran los aportes de los asociados.
- El sector cooperativo financiero es vigilado por parte del Estado a través de entidades gubernamentales que garantizan el buen manejo de los recursos de sus asociados tales como Superintendencia de Economía Solidaria
- JURISCOOP, al ser de carácter cerrado, tiene un nicho de mercado único, el cual aumenta cada vez más a través de los nuevos integrantes del sector judicial colombiano, lo que le permitirá fortalecerse en gran escala y asegurar su estabilidad en el tiempo con el aporte continuo de cada uno de sus socios.
- JURISCOOP es la única cooperativa del sector judicial en Colombia, lo que genera preferencia y satisfacción por parte de los empleados del sector para el acceso a los servicios financieros y sociales.
- JURISCOOP tiene una gran ventaja sobre las demás cooperativas del sector, puesto que ofrece las tasas de interés más altas en el mercado, los productos de captación son de renta fija, asume todo el riesgo de tasa y de mercado, no cobra comisión por la administración del dinero, asume el costo del 4x1000 y por el valor agregado social que brinda a los asociados.
- En JURISCOOP no fomenta el crédito de consumo sino que incentiva líneas especiales de crédito que mejoren la calidad de vida y el bienestar, como educación, vivienda, proyectos productivos y adquisición de bienes durables, entre otros.

## BIBLIOGRAFIA

- ASOCIACION BANCARIA Y DE ENTIDADES FINANCIERAS DE COLOMBIA ASOBANCARIA: Ampliación del acceso a los servicios financieros mediante corresponsales no bancarios. Bogotá: Asobancaria 2006.
- CONFECOOP, CONFEDERACIÓN DE COOPERATIVAS DE COLOMBIA: Informe de Gestión 2006. Bogotá: Confecoop. 2007
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA (DANSOCIAL): Informe de Gestión 2006. Bogotá: Dansocial.
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA (DANSOCIAL): Normatividad. Bogotá: Dansocial.
- SERNA GOMEZ HUMBERTO: Gerencia Estratégica. Bogotá D.C: Panamericana Editorial Ltda. 1994.

## NET GRAFIA

- [www.juriscoop.com.co](http://www.juriscoop.com.co)
- [www.minproteccionsocial.gov.co](http://www.minproteccionsocial.gov.co)

# ANEXO

**ENCUESTA INVESTIGACION PARA ELABORACION DEL PLAN  
ESTRATEGICO 2008 – 2015 PARA LA COOPERATIVA DEL SISTEMA  
NACIONAL DE JUSTICIA – JURISCOOP- SECCIONAL SAN JUAN DE PASTO**

Con el propósito de ampliar y mejorar los servicios a los asociados, JURISCOOP realiza un estudio frente a la calidad de los servicios financieros y no financieros que ofrece la Cooperativa.

De la exactitud y sinceridad con que responda ésta encuesta dependerán los resultados que ayuden a optimizar el desarrollo de la organización. Le solicitamos contestar las siguientes preguntas:

**1. Ha utilizado los servicios de JURISCOOP en los últimos tres (3) meses?**

Si ( ) No ( ) Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta No. 2. En caso de no haber utilizado ningún tipo de servicio de la cooperativa, exprese la (s) razón(es) por la cuales no lo ha hecho y pase a la pregunta No.13.

---

---

---

---

---

**2. ¿Qué tipo de servicios ha utilizado usted de JURISCOOP?** Marque con una equis (x) el tipo de servicio utilizado. A continuación califíquelos según la percepción que usted tiene de cada uno de ellos de acuerdo con las siguientes convenciones: Excelente (E), Bueno (B), Regular (R), Malo (M), Pésimo (P).

- |                                    |     |     |     |     |     |     |
|------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| a. Créditos                        | ( ) | (E) | (B) | (R) | (M) | (P) |
| b. CDAT's                          | ( ) | (E) | (B) | (R) | (M) | (P) |
| c. Ahorro Contractual              | ( ) | (E) | (B) | (R) | (M) | (P) |
| d. Fondo de Vivienda               | ( ) | (E) | (B) | (R) | (M) | (P) |
| e. Servicios Solidarios (Auxilios) | ( ) | (E) | (B) | (R) | (M) | (P) |
| f. Ninguno                         | ( ) | (E) | (B) | (R) | (M) | (P) |

3. **Cuál es el medio por el cual Usted conoce de los servicios que JURISCOOP ofrece?**

- a. Internet
- b. Asesor Comercial
- c. Teléfono
- d. Punto de atención
- e. Otra Cuál? \_\_\_\_\_

4. **Evalúe el tipo de información que recibe como asociado de JURISCOOP:**

Adecuada      - Inadecuada

Oportuna      - Inoportuna

Vigente      - Obsoleta

Comprensible      - Incomprensible

Continua      - Esporádica

5. **Califique la calidad de atención de los funcionarios, de acuerdo a las siguientes convenciones: EXCELENTE (E), BUENO (B), REGULAR (R), MALO (M), PESIMO (P).**

- a. Tesorería
- b. Asesores oficina
- c. Analista de crédito y cartera
- d. Secretaria y auxiliar administrativo
- e. Asesor comercial externo
- f. Sub-dirección
- g. Mensajería
- h. Dirección

6. **De las siguientes líneas de crédito de JURISCOOP marque con una equis (x) la (s) que Usted ha utilizado:**

- a. Libre destino
- b. De Afiliación
- c. Especial

- d. Línea Productiva ( )
- e. Vehículo ( )
- f. Seguros ( )
- g. Turismo ( )
- h. Educativo ( )
- i. Educativo Mutual ( )
- j. Ninguna ( )

**7. Determine de acuerdo a los siguientes intervalos el monto de endeudamiento que tiene actualmente en la cooperativa.**

- a. Menos de \$1.000.000 ( )
  - b. Entre \$1.000.000 y \$4.000.000 ( )
  - c. Entre \$4.000.001 y \$8.000.000 ( )
  - d. Entre \$8.000.001 y \$12.000.000 ( )
  - e. De \$12.000.001 en adelante ( )
- Cuánto? \_\_\_\_\_ )

**8. Ha refinanciado sus créditos?**

Si ( ) No ( ) Si su respuesta es afirmativa responda la pregunta No. 9, de lo contrario pase a la pregunta No 11.

**9. Cada cuánto utiliza la refinanciación de los créditos?**

- a. Menos de 6 meses ( )
- b. Entre 6 y 12 meses ( )
- c. Entre 12 y 24 meses ( )
- d. Más de 24 meses ( )

**10. En los últimos 6 meses ha adquirido créditos con otras entidades financieras para la compra de la cartera de JURISCOOP?**

Si ( ) No ( ) Por qué?

---

---

---

---

---

---

---

**11. Califique la satisfacción de los servicios financieros de JURISCOOP, según las siguientes convenciones: EXCELENTE (E), BUENO (B), REGULAR (R), MALO (M), PESIMO (P).**

- a. Agilidad y Rapidez en el Desembolso ( )
- b. Plazo de Financiación ( )
- c. Garantías Solicitadas ( )
- d. Descuento por nómina ( )
- e. Cumplimiento en la Amortización ( )
- f. Calidad de la Información ( )
- g. Atención del Personal ( )

**12. De los siguientes factores, califique de 1 a 5, en donde 5 es el más importante y 1 el menos importante, los criterios que inciden para que usted acceda a servicios financieros.**

- a. Cuotas y Tasas de Interés ( )
- b. Atención del Personal ( )
- c. Monto Prestado ( )
- d. Servicios Adicionales Financieros ( )
- e. Agilidad y Requisitos en los Trámites ( )

**13. ¿Qué tipo de servicio financiero adicional o complementario desearía Usted le brinde JURISCOOP?**

- a. Cajero Automático ( )
- b. Tarjeta Débito ( )
- c. Crédito Rotativo ( )
- d. Cuenta de Ahorros ( )
- e. Sobregiro ( )

- f. Banca Virtual ( )
- g. Débito Automático ( )
- h. Call Center ( )
- i. Otra ( ) Cuál? \_\_\_\_\_

**14. Usted tiene productos financieros en otras entidades? Si su respuesta es afirmativa continúe, de lo contrario pase a la pregunta No. 17**

Si ( ) No ( ) Por qué? \_\_\_\_\_

---



---



---



---

**15. Marque con una equis (x) la principal entidad financiera en donde tiene sus productos:**

- a. Davivienda ( )
- b. Megabanco ( )
- c. BBVA ( )
- d. Bancolombia- Conavi ( )
- e. Banitsmo ( )
- f. Grupo Aval ( ) Nombre entidad: \_\_\_\_\_
- g. Otra (s) entidad (es) ( ) Cuál (es)? \_\_\_\_\_

**16. Marque con una equis (x) el tipo de producto (s) que posee en dicha entidad**

- a. Crédito ( )
- b. Ahorros ( )
- c. Tarjeta de Crédito ( )
- d. Seguros ( )
- e. Títulos Valores ( )

f. Otro ( )  
    Cuál? \_\_\_\_\_

**17. Enumere de 1 a 5, siendo 5 lo más importante y 1 lo menos importante, los principales aspectos que tiene en cuenta para preferir ésta entidad:**

- a. Solidez y respaldo ( )
- b. Tasas de interés ( )
- c. Cobertura ( )
- d. Acceso al servicio ( )
- e. Atención del personal ( )

**18. De su nivel de ingresos mensuales qué porcentaje asigna al uso de los servicios financieros**

- a. Títulos Valor \_\_\_\_\_%
- b. Cuenta de Ahorros \_\_\_\_\_%
- c. Créditos \_\_\_\_\_%
- d. Seguros \_\_\_\_\_%
- e. Otros \_\_\_\_\_% Cuales? \_\_\_\_\_

**19. ¿Actualmente, pertenece a otra Cooperativa o Fondo?**

SI ( ) NO ( ) ¿Por qué? Si su respuesta es afirmativa pase a la pregunta No. 20 de lo contrario pase a la pregunta No 23.

---

---

---

---

---

**20. Marque con una equis (x) el fondo o cooperativa al cual pertenece**

- a. Coomeva ( )
- b. Ferajunap ( )
- c. Fodisaj ( )
- d. Coopfiscalias ( )
- e. Coasmedas ( )
- f. Otra ( ) Cual? \_\_\_\_\_

**21. Marque los servicios que utiliza en la cooperativa o fondo:**

- a. Ahorro ( )
  - b. Crédito ( )
  - c. Capacitación ( )
  - d. Auxilios solidarios ( )
  - e. Recreación y Turismo ( )
  - f. Otro ( )
- Cuál? \_\_\_\_\_ )

**22. Califique el nivel de importancia de 1 a 5, siendo 5 el mayor y 1 el menor, los aspectos que encuentra en la organización:**

- a. Accesibilidad a los servicios ( )
- b. Atención personalizada ( )
- c. Calidad en los servicios ( )
- d. Solidez ( )
- e. Servicios Complementarios ( )

**23. Conoce Usted los servicios solidarios de JURISCOOP?**

Si\_\_\_ No\_\_\_ Si su respuesta es positiva continúe a la 24, de lo contrario pase a la pregunta No. 26. Por qué? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

**24. De los servicios solidarios de la cooperativa cuáles ha utilizado?**

- a. Auxilios Solidarios ( )
- b. Capacitación ( )
- c. Fondo Mutual Educativo ( )
- d. Fondo Funerario ( )

- e. Viajes, Recreación y Turismo ( )
- f. Eventos Especiales ( )
- g. Ninguno ( )

**25. Qué nivel de satisfacción tiene Usted con relación a los servicios sociales que ofrece JURISCOOP.**

- a. Muy satisfecho ( )
- b. Satisfecho ( )
- c. Regular ( )
- d. Insatisfecho ( )
- e. Muy Insatisfecho ( )

**26. Qué servicios adicionales de tipo solidario le gustaría que JURISCOOP le ofrezca a Usted?**

---

---

---

---

---

---

**27. Si JURISCOOP le diera la oportunidad de afiliar a otra persona con un aporte adicional, estaría dispuesto?**

Si ( ) No ( ) Por qué?

---

---

---

---

---

**NOMBRE:**

---

**ENTIDAD EN LA QUE LABORA:**

---

**CARGO:** \_\_\_\_\_

**TIEMPO DE AFILIACION :** \_\_\_\_\_

**ESTADO CIVIL:** \_\_\_\_\_

**NUMERO PERSONAS A CARGO :**

\_\_\_\_\_