

Aplicación del Modelo de Desempeño Organizacional con propósito de Servicio en la
Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Colombiana

Corporación Universitaria Adventista
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Administración de Empresas



Santiago Guette Monroy

Ardenson Larios Ramírez

Rosiris Cuesta Borja

Medellín, Colombia

2018

APLICACIÓN DEL MODELO DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL CON PROPÓSITO DE SERVICIO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIÓN COLOMBIANA



CORPORACIÓN UNIVERSITARIA ADVENTISTA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

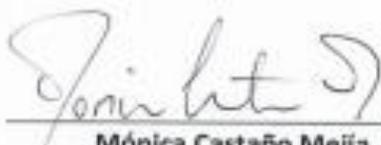
CENTRO DE INVESTIGACIONES

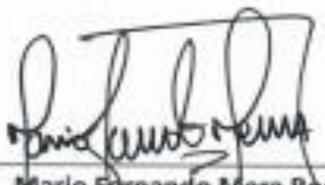
NOTA DE ACEPTACIÓN

Los suscritos miembros de la comisión Asesora del Proyecto de Grado: "APLICACIÓN DEL MODELO DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL CON ENFOQUE DE SERVICIO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIÓN COLOMBIANA", elaborado por los estudiantes Rosiris Cuesta Borja, Santiago Guette Monroy y Ardenson Larios Ramírez, del programa de Administración de Empresas, nos permitimos conceptuar que éste cumple con los criterios teóricos y metodológicos exigidos por la Facultad de Ciencia Administrativas y Contables y por lo tanto se declara como:

APROBADO

Medellín, Octubre 29 de 2018


Mónica Castaño Mejía
Presidente


Mario Fernando Mera Rodríguez
Secretario

Permisario Jurídico según Resolución del Ministerio de Educación No. 8329 del 9 de junio de 1992 / NIT 860.403.731-3

Cra. 114 No. 33AA-1 PBX. 250 83 28 Fax. 250 79 48 Medellín <http://www.unac.edu.co>

APLICACIÓN DEL MODELO DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL CON PROPÓSITO DE SERVICIO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIÓN COLOMBIANA



CORPORACIÓN UNIVERSITARIA ADVENTISTA

Rosiris Cuesta Borja
Estudiante

Santiago Guette Monroy
Estudiante

Ardenon Larios Ramirez
Estudiante

Persepolis Zerlina según Resolución del Ministerio de Educación No. 6529 del 6 de junio de 2002 / NIT 888.483.751-3

Cra. 84 No. 33AA-1 PBX. 250 83 28 Fax. 250 79 48 Medellín <http://www.unac.edu.co>

APLICACIÓN DEL MODELO DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL CON PROPÓSITO DE SERVICIO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIÓN COLOMBIANA

Agradecimientos

“Riquezas, honra y vida Son la remuneración de la humildad y del temor de Jehová”

Proverbios 22: 4

Agradecimientos a Dios por su compañía hasta esta etapa de nuestras carreras, porque su mano siempre sostuvo la nuestra cuando flaqueamos y por colocar en nuestras vidas personas importantes que nos animan a ser mejores personas.

A nuestras familias que fueron parte de nuestra motivación para el cumplimiento de cada meta propuesta.

A nuestros profesores que fueron nuestros modelos, amigos y líderes en este hermoso proceso de educación profesional.

A nuestros amigos y compañeros de clases los cuales estuvieron con cada uno de nosotros para enseñarnos el verdadero valor de la amistad.

A nuestra querida UNAC, nuestra alma mater a la cual valoramos, amamos y esperamos con la gracia de Dios poder colocar su nombre en alto a cualquier lugar donde vayamos.

Anderson Larios

Santiago Gvette

En primer lugar agradecemos a Dios por bendecirnos, guiarnos y permitirnos culminar este proyecto con victoria.

Gracias a mis padres que siempre estuvieron conmigo en este proceso, con su amor, paciencia y esfuerzo me han ayudado a cumplir un logro más en mi vida, con sus oraciones y su apoyo económico y a no temer a las adversidades porque Dios estará conmigo siempre.

Agradezco al profe Carlos William, por su amistad, paciencia, apoyo incondicional y dedicación en este proceso como nuestro asesor, con la enseñanza de su valioso conocimiento

APLICACIÓN DEL MODELO DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL CON PROPÓSITO DE SERVICIO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIÓN COLOMBIANA

hicieron que pueda crecer cada día como profesional. Que el señor todo poderoso lo bendiga y le permita seguir impartiendo su conocimiento en la formación de profesionales.

Gracias a mis compañeros de este proceso: Santiago y Ardenson, que Dios les bendiga cada día y les agradezco por el apoyo en este proceso.

Le doy gracias a la Corporación Universitaria Adventista, por haberme brindado tantas oportunidades y enriquecerme en conocimiento; formando profesionales de alta calidad con principios y valores cristianos, y a cada uno de los docentes que hicieron parte en mi proceso de formación.

Muchas Gracias

Rosiris Cuesta

APLICACIÓN DEL MODELO DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL CON PROPÓSITO DE SERVICIO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIÓN COLOMBIANA

Tabla de Contenido

RESUMEN PROYECTO DE DESARROLLO	xi
Capítulo Uno – Planteamiento del Problema	1
Descripción del Problema	1
Formulación del Problema	3
Justificación	3
Objetivos	4
Objetivo general	4
Objetivos específicos.....	4
Viabilidad del Proyecto.....	4
Plan de Trabajo	5
Cronograma de Investigación	7
Presupuesto de la Investigación.....	8
Delimitaciones	8
Limitaciones.....	9
Impacto del Proyecto	9
Impacto interno.....	9
Impacto externo.....	9
Impacto académico.....	10
Capítulo Dos – Generalidades de la Organización	11
Reseña Histórica	11
Portafolio de Productos o Servicios	15

APLICACIÓN DEL MODELO DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL CON PROPÓSITO DE SERVICIO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIÓN COLOMBIANA

Servicios e instructivos.	15
Capítulo Tres – Marco Teórico.....	18
Gestión Estratégica.....	18
Generalidades.	18
Evolución.	19
Modelos de gestión estratégica.	22
Desempeño Organizacional.....	25
Conductas que constituyen el desempeño laboral.	26
Análisis del desempeño organizacional.	27
El Propósito de las Organizaciones.....	30
Importancia del propósito organizacional.....	31
Propósito Servidor.....	32
Modelos de Negocios.....	35
Modelo de negocio canvas.....	40
Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.....	43
Modelo Balanced Scorecard (cuadro de mando integral).....	45
Marco Legal.....	54
Cooperativas de ahorro y crédito.....	54
Capítulo Cuatro– Marco Metodológico.....	57
Procedimiento para la Obtención de la Información.....	57
Diagnostico.	57

APLICACIÓN DEL MODELO DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL CON PROPÓSITO DE SERVICIO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIÓN COLOMBIANA

Capítulo Quinto–Diagnóstico.....	65
Análisis del Propósito y Evaluación de Modelo De Servicio	66
Análisis del Propósito y reformulación.....	67
Modelo de servicio.	70
Capítulo Sexto – Modelo Propuesto	83
Sistema Integral de Administración de Riesgos (SIAR)	83
Análisis por tipo de riesgo.	83
La gestión integral de riesgo	84
Administración del riesgo.....	85
Modelo propuesto	86
Formulación de factores y subfactores.....	86
Capítulo Séptimo – Conclusión y Recomendación	94
Conclusiones	94
Recomendaciones	95
Lista de Referencias.....	97
Anexos	103
Anexo 1. Análisis Asociados	103
Anexo 2. Análisis Comparativo.....	118
Anexo 3. Gestión organizacional.....	130
Anexo 4. Análisis estadístico	140
Anexo 5. Análisis propósito Coomunión	151

APLICACIÓN DEL MODELO DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL CON PROPÓSITO DE SERVICIO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIÓN COLOMBIANA

Lista de tablas

Tabla 1. Plan de trabajo	5
Tabla 2 .Presupuesto	8
Tabla 3. Procesos de modelos	23
Tabla 4. Marco del desempeño organizacional.....	28
Tabla 5. Modelo de negocio.....	36
Tabla 6. Conceptos de modelos de negocio	38
Tabla 7. Análisis del Propósito	59
Tabla 8 . Análisis y Reformulación	67
Tabla 9. Líneas de productos y servicio	72
Tabla 10. Aliados estratégicos	77
Tabla 11. Estructura de Costo	79
Tabla 12. Objetivos.....	84
Tabla 13. Factores y subfactores.....	86
Tabla 14. Subfactores	93

APLICACIÓN DEL MODELO DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL CON PROPÓSITO DE SERVICIO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIÓN COLOMBIANA

Lista de Figuras

Figura 1. Cronograma de actividades	7
Figura 2. Organigrama Coomunión. Fuente (Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Colombiana, 2018)	14
Figura 3. Etapas del proceso estratégico (Fuente: Citado en Alessio,2008)	20
Figura 4. Proceso de dirección estratégica (Fuente: Robles, 2015).....	21
Figura 5. Dimensiones de desempeño organizacional (Fuente: FAO)	27
Figura 6. <i>Elementos del Balanced Scorecard</i> (Fuente: Chablay, Mora, & Sigüencia, 2011)...	48
Figura 7. Interrelación de las perspectivas, tomado (Fuente: Chablay, Mora, & Sigüencia, 2011).....	49
Figura 8. Modelo de servicio (Fuente: Martínez & Marmolejo, 2014).....	61
Figura 9. Análisis año 2015 (Fuente: Elaboración propia)	80
Figura 10. Análisis año 2016 (Fuente: Elaboración propia)	81
Figura 11 Análisis 2017 (Fuente: Elaboración propia)	81
Figura 12. Modelo de Servicio (Fuente: Elaboración propia)	82
Figura 13. Procesos (Serrato, 2016)	85

APLICACIÓN DEL MODELO DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL CON PROPÓSITO
DE SERVICIO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIÓN COLOMBIANA

RESUMEN PROYECTO DE DESARROLLO

Corporación Universitaria Adventista

Facultad Ciencias Administrativas y Contables

Administración de Empresa

APLICACIÓN DEL MODELO DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL CON PROPÓSITO
DE SERVICIO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIÓN COLOMBIANA

Integrantes: Santiago Guette Monroy

Ardenson Larios Ramírez

Rosiris Cuesta Borja

Asesor Temático: Mg. Carlos William Marín

Fecha de terminación del proyecto: 25 de octubre de 2018

Problema

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Colombiana no posee un modelo estratégico que tenga como eje central un propósito trascendente que de valor a la organización y los diferentes públicos relacionados con la Cooperativa Coomunión, para ello se reconsidera el modelo mediante el cual la Cooperativa ha venido operando por años y a partir de ello aplicar un modelo de alto desempeño organizacional con propósito de servicio en la Cooperativa de Ahorro Y Crédito Unión Colombiana.

APLICACIÓN DEL MODELO DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL CON PROPÓSITO DE SERVICIO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIÓN COLOMBIANA

Metodología

En la realización del proyecto de desarrollo y se plantea una metodología que faculta el desarrollo de cada objetivo propuesto. Se desarrollaron diferentes etapas que definieron la dirección del proyecto. Las líneas de acción que soportan este proceso son: análisis del propósito, reformulación del modelo de servicio, reformulación del propósito organizacional, definición de factores y subfactores claves en cada perspectiva del modelo de servicio y una etapa final que define metas para cada subfactor.

Resultados

Evidenciar el modelo alcanzado en el programa de planificación estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Colombiana, apoyados en un modelo de desempeño organizacional con propósito de servicio.

Se logró la construcción del propósito organizacional y el modelo de servicio para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Colombiana.

Se hace una exploración del estado actual de la Cooperativa, mediante el análisis de sus diferentes públicos, la estructura administrativa y los diferentes procesos que se integran para alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

Conclusiones

Mediante la construcción del modelo de desempeño organizacional con propósito de servicio, se espera que este modelo contribuya de manera exitosa el logro del propósito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Colombiana.

APLICACIÓN DEL MODELO DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL CON PROPÓSITO DE SERVICIO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIÓN COLOMBIANA

En el proceso de cimentación del modelo de servicios se resalta el importante del papel de los líderes y directivos de la Cooperativa, quienes participaron comprometidos con cada tarea asignada y de quienes se espera la respectiva gestión para que el modelo se desarrolle exitosamente.

Con el desarrollo de este proyecto se amplió la serie de nuevos conocimientos para los estudiantes que participaron activamente en cada proceso del proyecto de desarrollo.

Capítulo Uno – Planteamiento del Problema

En este capítulo se da a conocer el estado actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Colombiana, se inicia con los procesos estratégico orientado en un modelo de gestión que busca desarrollar de forma efectiva los procesos en cada área importante de la Cooperativa Coomunión y el cumplimiento de sus objetivos expuesto.

Además se realiza un planteamiento de problema donde se hace intensidad a la necesidad de un modelo que ayude al desarrollo de procesos estratégicos, por lo tanto se da a conocer la finalidad del desarrollo del proyecto, la viabilidad, el impacto interno, externo y académico que tendrá, y luego se establece un plan de trabajo para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Descripción del Problema

La sociedad está sufriendo cambios a un ritmo dinámico, la influencia que han ejercido las organizaciones desde la segunda mitad del siglo XX, han dejado una huella difícil de borrar, según Vicente Oltra Climent, estamos viviendo “el shock del futuro”. El expresidente Bush explicaba que su mente está “sobresaltada” ante el ritmo de los cambios producidos tanto en la cultura como en la forma en que las personas piensan, actúan y sienten. Todos estos cambios son producto del dinamismo de las organizaciones, y cada acción desempeñada por las empresas traen consigo efectos que repercuten a las siguientes generaciones, Perrow menciona que “las organizaciones son la clave de la sociedad porque las grandes organizaciones han absorbido a la sociedad, han convertido a las organizaciones en sustitutos de la sociedad” (Perrow 1992, p1). Entendiendo el papel de las empresas en el contexto social, ¿Se puede imaginar la magnitud en que estas pueden modelar y cambiar sociedades ? no es un secreto que para el capitalismo

salvaje, el fin último de una organización sea la creación de riqueza, Friedman señala que el único deber y la única responsabilidad de los directivos era hacia los accionistas, así consultores y directivos tradujeron estas teorías y las resumieron en aquella frase que dice que el fin de la empresa es crear valor para los accionistas, pensar que la única finalidad de la empresa es crear valor para los accionistas es una visión reducida y estrecha, de muy corto plazo y egoísta.

Si se sigue con este enfoque corto, sin duda, repite los grandes fraudes corporativos por la codicia, la falta de autorregulación y, sobre todo, **por tener una concepción equivocada de las verdaderas finalidades de una empresa**. Por el contrario, las empresas deben reconocer que sus acciones redundan en la sociedad y que son actores fundamentales del cambio y la transformación. (Gómez, J. I, 2015. *¿La finalidad de una empresa es crear valor para los accionistas?*). Es por ello que se hace necesario romper el paradigma tradicional “generar utilidad para los accionistas” creando un propósito social que dé valor a los diferentes públicos relacionados con la empresa, para ello se necesita replantear los modelos en los cuales las organizaciones han trabajado por décadas y crear un propósito que dirija el nuevo rumbo de las empresas, un modelo que tenga como centro el servicio y el desarrollo de los diferentes públicos relacionados con la organización. Las organizaciones existen para servir a las personas, a través de la satisfacción de las necesidades. Entendiendo esto, hay que generar propuestas que involucren a la organización con sus públicos, logrando así la construcción de relaciones basadas en la confianza, creando experiencias significativas en los públicos. (Marín, 2014)

El sostenimiento, crecimiento y desarrollo son consecuencia de cumplir efectivamente su enfoque misional (Marín, C. W. *Liderazgo servidor. Hacia un nuevo enfoque en el liderazgo*) Al analizar este problema, se busca aplicar una reestructuración de modelos organizacionales aplicados actualmente a la Cooperativa de ahorro y crédito de la Unión Colombiana,

diagnosticando el estado actual de la organización y analizar si es viable la aplicación de un nuevo modelo con propósito servidor.

Formulación del Problema

¿Cómo implementar un modelo organizacional cuyo propósito sea atender las necesidades de los diferentes públicos, sin dejar de generar utilidad para la organización?

Justificación

Este proyecto busca ayudar en los procesos estratégicos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Colombiana, con la implementación del modelo de desempeño organizacional con propósito de servicio, este modelo permite comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos; planificar, establecer el verdadero propósito, alinear las iniciativas estratégicas, y por último aumentar la retroalimentación y formación de estrategias.

Se desea que este modelo genere un buen cambio y a la vez sea un contribuidor de desarrollo en el entorno interno como en el externo. Donde las necesidades de las personas han cambiado y las empresas propenden a reinventarse y adaptarse continuamente para permanecer en el mundo empresarial de manera competitiva, debido a esto se ha creado una serie de modelos estratégicos que permiten que las organizaciones estén en constante desarrollo.

Se espera que la investigación alimente las líneas del conocimiento de la facultad de ciencias administrativas y contables, y que dicha propuesta pueda ser adoptada por la institución como derrotero ante los cambios del futuro. Por otro lado este proyecto busca la consumación de los requisitos planteados por la Corporación Universitaria Adventista para que los estudiantes próximos a recibir títulos de graduados de administración de empresas lo hagan con éxito.

Se está validando este modelo con el fin de probarlo y afinarlo en la Cooperativa de ahorro y crédito, esto ayuda a la universidad en especial a la facultad de ciencias administrativas y contables) en la línea de investigación para que otras personas puedan continuar con la implementación del modelo en sus empresas.

Objetivos

Objetivo general

Implementar un proceso estratégico en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Colombiana, utilizando un modelo de desempeño organizacional con propósito de servicio que dé valor a los diferentes públicos.

Objetivos específicos

- Análisis del propósito y evaluación del modelo de servicio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Colombiana.
- Reformulación del modelo de servicio y reformulación del propósito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Colombiana.
- Definir factores y subfactores claves en cada perspectiva del modelo de servicio.
- Definir metas a cada subfactor en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Colombiana.

Viabilidad del Proyecto

El diseño del modelo para un alto desempeño organizacional con propósito servidor parte del interés investigativo en proponer enfoques administrativos que centren su interés en la

contribución social con un enfoque de servicio, como un modelo sustentable de las organizaciones. Para su construcción se parte de los elementos teóricos desarrollados como parte de la experiencia investigativa acumulada en el desarrollo de investigaciones anteriores y de los supuestos originados en estos procesos.

Este proyecto cuenta con factibilidad, debido a que la empresa está dispuesta a aceptar la investigación de dicho estudio, por otro lado la recolección de la información será provista por la misma Cooperativa, el recurso humano con el cual se estará trabajando, en este caso será desarrollado por tres estudiantes próximos a adquirir el título de administradores de empresas. La disponibilidad de tiempo de este proyecto cuenta con fecha hasta el 31 de octubre del año 2018, analizando esta serie de variables de viabilidad llegamos a la conclusión en que el proyecto puede desarrollarse a cabalidad.

Plan de Trabajo

El presente plan de trabajo es realizado para todo el año 2018 desde el 5 de febrero hasta el 31 de octubre.

Tabla 1. Plan de trabajo

Fase	Actividad	Instrumentos	Participantes de la Organización
1	Diagnóstico	-Análisis del propósito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Colombiana	-Reseña histórica -Formato de análisis del propósito -Encuesta sobre desempeño organizacional
			Gerente Directivos/administradores /Delegados -Gerente y equipo directivo

		-Evaluación del modelo de servicio	-Reportes empresariales clientes, productos y servicios, y empleados -Formato análisis modelo de servicio -Encuesta OLA -Encuesta SCORES -Encuesta perfil Líder	-Líderes/directivos Cooperativa -Áreas involucradas -Todo el personal
2	Reformulación	-Reformulación del modelo de servicio -Reformulación del propósito	-Formato de reformulación modelo de servicio -Formato de reformulación de propósito y formulación de compromisos	-Líderes/directivos cooperativa -Áreas involucradas
3	Perspectivas	-Definir factores y subfactores claves en cada perspectiva del modelo de servicio	-Formato de formulación factores y subfactores	-Líderes/directivos Cooperativa -Áreas involucradas

- 4 Acciones -Definir metas a cada subfactor -Formato de acciones operacionales -Líderes/directivos Cooperativa -Áreas involucradas

En esta tabla se establecen las actividades a realizar durante el periodo de investigación (Fuente: Elaboración propia)

Cronograma de Investigación

El cronograma de actividades de esta investigación ha sido desarrollado teniendo en cuenta el plan de trabajo (Fuente: Elaboración propia), a continuación se detalla en la figura 1:

		Meses programados año 2018					
Actividad	Fase e Instrumento	Abril	Mayo	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
Análisis del propósito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Colombiana	Diagnóstico - Reseña Historica						
	Diagnóstico - Formato de análisis del propósito						
	Diagnóstico-Encuesta sobre desempeño organizacional						
	Diagnóstico - Reportes empresariales, clientes, productos y servicios, y empleados						
Evaluación del modelo de servicio	Diagnóstico - Reseña Historica						
	Diagnóstico - Formato de análisis del modelo del servicio						
	Diagnóstico - Encuesta OLA						
	Diagnóstico - Encuesta SCORES						
	Diagnóstico - Encuesta Perfil						
	Diagnóstico - Formato de reformulación modelo de servicio						
Reformulación del propósito	Reformulación - Formato de reformulación de propósito y compromisos						
Definir factores y subfactores claves en cada perspectiva del modelo de servicio	Perspectivas - Formato de formulación factores y subfactores						
Definir metas a cada subfactor	Acción - Formato de acciones operacionales						
Sustentación y entrega del proyecto							

Figura 1. Cronograma de actividades

Presupuesto de la Investigación

Como se muestra en la Tabla 1, los ingresos y egresos que están presupuestados, teniendo en cuenta los resultados necesarios para el desarrollo de esta investigación:

Tabla 2. Presupuesto

Ingresos y Egresos de la Investigación

Concepto	Ingresos	Egresos
Recursos de la Institución	60.000	
Recursos propios investigadores	130.000	
Mano de obra		30.000
Consultas bibliográficas		10.000
Asesores y consultores		10.000
Elaboración de documentos		10.000
Materiales		50.000
Fotocopias		10.000
Gastos Transportes		10.000
Equipos de cómputo		15.000
Papelería		12.000
Impresión		3.000
Imprevistos		30.000
Total	190.000	190.000

(Fuente: Elaboración propia)

Delimitaciones

Las delimitaciones de este proyecto de investigación están dadas por los siguientes factores:

Delimitación espacial: El área geográfica en donde se va a desarrollar la investigación está ubicada en Medellín, Antioquia.

Delimitación temporal: El periodo de tiempo que se ha determinado para que la investigación se lleve a cabo es de un promedio de 9 meses, empezado en el mes de febrero y finaliza en el mes de octubre del presente año 2018.

Delimitación del contenido: El aspecto referencial en cual girará la investigación y los

temas de estudios que se estarán tocando en el desarrollo del tema, será información de las generalidades en modelos organizacionales, este será el campo de estudio de dicha investigación.

Limitaciones

La presente investigación tiene las siguientes limitaciones:

El tiempo comprendido para que se lleve a cabo la investigación posee cierta restricción, ya que los estudiantes que desarrollaran el estudio en la actualidad solo pueden dedicar el 25% de su tiempo, debido al trabajo que cada uno desempeña.

Otra limitación que se puede percibir en el desarrollo de la investigación es el de información cibergráfica de la empresa.

Impacto del Proyecto

Impacto interno.

La Cooperativa va a cambiar de un enfoque tradicional administrativo aun modelo nuevo donde pondrá énfasis en los indicadores financieros y no financieros que mire más las necesidades del público esto permitirá la comprensión de su visión y misión de la cooperativa a su personal de trabajo, es decir se busca vincular al público con el propósito trascendente de la empresa y siga desarrollando y mejorando el desempeño de los mismos en cada una de sus actividades.

Impacto externo.

Con el plan de desarrollo estratégico la cooperativa va a tener un impacto positivo para la sociedad, desde la perspectiva de los diferentes ejes estratégicos que serán analizados por

medio del Balanced Scorecard y el modelo Canvas, debido que se va a ver reflejado el servicio sincero al público esto permitirá el crecimiento de las personas y de sus comunidades, por lo tanto el propósito central van hacer los públicos de interés.

Impacto académico.

A nivel a académico el impacto como contribución al desarrollo de todo el personal académico, se podrán alcanzar mejores resultados en las áreas de vital importancia tales como: la docencia, la investigación, la proyección social, y la internacionalización, esto debería ser este el enfoque de investigación de la facultad a servir a sus públicos, donde las organizaciones no deben centrarse en generar riqueza sino en el bienestar de las personas en todos sus aspecto, pero sin dejar de un lado el aspecto económico de interés.

Capítulo Dos – Generalidades de la Organización

Reseña Histórica

La cooperativa de Ahorro y Crédito inicio sus actividades el 16 de enero de 2006, por lo cual ya cuenta con 12 años de presencia y trayectoria en el mercado.

Desde el inicio de sus actividades, la cooperativa de Ahorro y Crédito Coomunión, se ha caracterizado por brindar servicio, bienestar y cobertura a las necesidades de la iglesia adventista en Colombia y empleados, familiares.

Con el paso de los años esta entidad logró su legalización en el mes de febrero del año 2006, cuando la cooperativa Coomunión, por medio de la inscripción en la cámara de comercio de Medellín y su posterior registro en la Superintendencia de Economía Solidaria, se consolida como una organización inscrita y legal. La elección de sus representantes legales en aquel entonces conformados por el señor Fabio Campuzano Henao en calidad de presidente y en calidad de secretaria a la señora Gladys Bermúdez Ramírez, dicha elección se logra con la elección democrática y participativa de 50 personas. Se declara constituida como una entidad sin ánimo de lucro con el carácter de cooperativa Multiactiva que se denominó: Cooperativa Multiactiva Unión Colombiana cuya sigla seria COOMUNIÓN, con domicilio principal en la ciudad de Medellín, departamento de Antioquia, República de Colombia. Durante sus primeros años de existencia la Cooperativa incrementó sus ingresos en un 30%, como hecho relevante en medio de las crisis, el salto durante 2006 y 2007 fue notable, y luego vino la estabilidad (acta asamblea 2009).

Para marzo 4 del año 2007, se hace la elección del consejo de administración nombrando 5 principales y tres suplentes por dos periodos anuales, quedando de la siguiente manera; como consejeros suplentes los señores: Carlos William Marín Gallego, Nelson Jerez Gómez y Juan

Carlos Niño Carvajal. Los consejeros principales fueron: Fabio Campuzano Henao, José Benigno Nova Delgado, Gladys Bermúdez Ramírez, Hugo Visbal Diaz y Odavis Manuel Gonzales Navarro. Para la fecha de marzo 18 de 2013, se hace de nuevo la elección de los miembros del consejo de administración y junta de vigilancia, quedando de la siguiente manera, Consejo de Administración – Principales: Carlos William Marín, Dubiel Quintero Fontecha, Enoc Iglesias Ortega, Yenny Margarita Calderón Romero, Arnaldo Díaz Medina. Como suplentes al consejo de administración quedaron Fernando Salazar Gallego, Gladys Escobar de Villarreal, Mireya Florez Granados. El 27 de marzo de 2017 se realizó la XI asamblea general ordinaria de delegados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Colombiana, se reunieron en San Andrés Isla, Providencia y Santa Catalina, en dicha reunión, el Sr. Carlos William Marín le entrega la Presidencia de la Asamblea al Pr. Álvaro Niño. En la actualidad sus principales dirigentes son los señores, Mario Mena, como gerente, Nelcy Díaz, contadora, Everth Cúdriz, como tesorero y César Betancur Cañola, como asesor jurídico.

En la actualidad como Cooperativa de ahorro y crédito, dejando atrás la categoría de cooperativa multiactiva, la empresa sigue desarrollando sus actividades con diligencia. El organismo máximo para tomar las decisiones en la cooperativa es la Asamblea General de administración esta va en conformidad con las normas legales, reglamentaria o estatutaria.

Actualmente es una entidad de ahorro y crédito que forma parte del sector solidario en Colombia. Vigilado y regulado por la Superintendencia de la Economía Solidaria y por el Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas (FOGACOOB)

Misión: Apoyar el desarrollo integral, solidario y sostenible de organizaciones y personas mediante la gestión de múltiples actividades en la prestación de productos y servicios versátiles, de alto beneficio para los asociados y de una razonable rentabilidad para la

Cooperativa que garantice su crecimiento, desarrollo y consolidación en un marco cooperativo de justicia, equidad, transparencia y participación. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Colombiana, 2018)

Visión: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Colombiana para el 2022 se proyecta como una cooperativa de ahorro y crédito consolidada financieramente que presta sus servicios a las organizaciones y empleados de la iglesia adventista en Colombia. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Colombiana, 2018)

Objeto Social: Apoyar el desarrollo integral, solidario y sostenible de organizaciones y personas mediante la gestión de múltiples actividades en la prestación de productos y servicios versátiles, de alto beneficio para los asociados y de una razonable rentabilidad para la Cooperativa que garantice su crecimiento, desarrollo y consolidación en un marco cooperativo de justicia, equidad, transparencia y participación. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Colombiana, 2018).

Organigrama

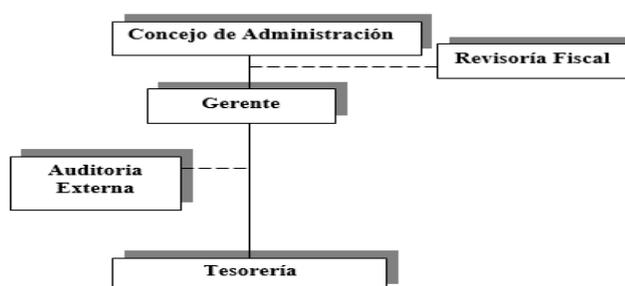


Figura 1. Estructura Organizacional del Área de Tesorería.

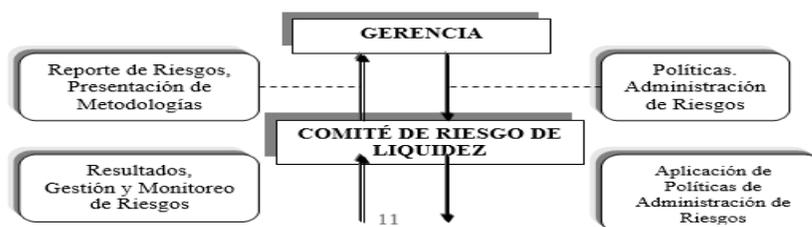


Figura 2. Organigrama Coomunión1. Fuente (Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Colombiana, 2018)

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Colombiana “Coomunión”, tiene un organigrama por línea de mando compuesto por la Asamblea general como órgano principal de Administración, el consejo de administración y la Gerencia, los cuales llevan a cabo las políticas y directrices trazadas por la asamblea general. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Colombiana, 2018)

La estructura administrativa y gerencial debe ser ágil, funcional y oportuna, con procesos y procedimientos integrados buscando alcanzar los objetivos propuestos por la administración.

Las principales áreas de la Cooperativa deben trabajar integradas con objetivos y estrategias claras de crecimiento y desarrollo, buscando que en el mediano plazo la Cooperativa sea la principal entidad en prestación de servicios financieros para la comunidad adventista de Colombia.

En este modelo de administración debe fluir permanentemente la información con políticas y directrices por parte de los entes administrativos y con sugerencias de mejoramiento y resultados alcanzados por parte del personal operativo. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Colombiana, 2018)

También debe existir un proceso permanente de capacitación del recurso humano, buscando maximizar la productividad, utilizando las herramientas tecnológicas actuales, teniendo presente los cambios en el entorno económico para hacer los ajustes de acuerdo a las

¹ Se refleja la estructura de la cooperativa.

prioridades y directrices de la Cooperativa. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Colombiana, 2018).

Portafolio de Productos o Servicios

Servicios e instructivos.

Se enseña a continuación los servicios e instructivos que brinda Coomunión:

Afiliaciones: Los asociados son las personas que deciden vincularse a la cooperativas y asumir un compromiso} como copropietario a través del pago de aportes sociales, y la participación democrática de los destinos de la organización (Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Colombiana, 2018)

Las ventajas de ser un asociado son:

- Servicio gratuito previsión exequial
- Póliza de salud
- Elegir y ser elegido como delegado para la asamblea
- Acceso a crédito

Ahorro: Uno de los servicios que ofrece la Cooperativa Coomunión, es el ahorro, que cuenta con diferentes formatos para destinar, tiene como característica principal, separar una parte del ingreso mensual con el fin de reservarlo para el futuro.

Las alternativas de ahorro de Coomunión son las siguientes:

Ahorro a la vista: Es una cuenta de depósitos que le permite al asociado consignar y retirar en efectivo, obteniendo rentabilidad, seguridad, amplia cobertura, y disponibilidad inmediata del saldo.

Ahorro Programado o Contractual: Esta modalidad le permite al ahorrador guardar una

porción del dinero que recibe o dispone para usarlo en un fin determinado y durante un periodo establecido.

Este tiene una rentabilidad más alta que la cuenta de ahorro simple o a la vista. Los plazos van desde 2 años hasta 5 años.

Ahorro a Término (CDAT): Son certificados que se expiden bajo la modalidad de ahorro; permite ahorrar dinero por un tiempo determinado, generando intereses. La tasa de interés puede ser superior a la tasa de las cuentas de ahorro, para poder retirarlo o cobrarlos se debe esperar al vencimiento del plazo previamente establecido.

Créditos: Es un préstamo de dinero que la Cooperativa de ahorro y crédito brinda a los asociados. Para poder acceder a un crédito deben cumplir con los requisitos mínimos tales como: calificación adecuada en las centrales de riesgo, capacidad de pago, capacidad de endeudamiento, tipo de contrato y crédito bajo la modalidad de libranza.

A continuación se muestran las alternativas de crédito de la cooperativa de ahorro y crédito.

Comercial: Esta línea es exclusiva para las entidades de la Iglesia Adventista del Séptimo Día en Colombia. Su principal objetivo es financiar y apalancar proyectos de inversión.

Libre Inversión: Es una línea de crédito de consumo de libre destinación, permite al asociado contar con liquidez para atender cualquier necesidad tales como viajes, remodelaciones, construcciones, vacaciones, imprevistos familiares, impuesto entre otros tienen un plazo hasta de 60 meses.

Educativo: Destinado para la educación formal del asociado, cónyuge o hijos. Plazo máximo hasta 12 meses.

Vehículo: Línea de crédito de consumo con este crédito se requiere la financiación de

Adquisición de vehículos nuevos o usados, para uso particular y requiere garantía de pignoración. Plazo hasta 60 meses.

Vivienda: Este crédito tiene como finalidad la financiación de la compra de viviendas nuevas o usadas, se requiere garantía hipoteca. Plazo máximo 120 meses y financiación hasta el 80%.

Las condiciones de los créditos, montos, requerimiento, y garantías varían de acuerdo al tipo de contrato, antigüedad laboral, nivel de ingreso y línea de crédito.

Convenios y servicios adicionales

- Plan Exequial: Servicio prestado por Funeraria los Olivos.
- Póliza de Salud: Servicio prestado por la Aseguradora Allianz.
- Póliza Vehículo: Servicio prestado por la Aseguradora Suramericana
- Póliza Soat: Servicio prestado por Mundial de Seguros.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Colombiana su principal actividad es la financiera de fondos de empleados y otras formas asociativas del sector solidario brinda servicio y bienestar a las necesidades de la iglesia adventista en Colombia, tanto persona natural como entidades jurídicas. Sus valores que integran responsabilidad, solidaridad, ayuda mutua, igualdad, democracia, equidad.

Capítulo Tres – Marco Teórico

Esta investigación se basa en la búsqueda de referentes bibliográficos, además se van a revisar elementos propios de las organizaciones tales como: su propósito, su gestión estratégica, su desempeño organizacional en el logro de sus objetivos, el modelo de negocio, se analiza el modelo Canvas, el cual consiste en describir cómo una organización crea, entrega y captura valor a sus públicos; y el Balanced Scorecard que es el modelo que se utiliza en la investigación, el cual es la base para los resultados a alcanzar en la aplicación del proyecto.

Gestión Estratégica

Generalidades.

Según el diccionario de la real lengua española, la palabra estrategia deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *estratos* (“ejército”) y *agein* (“conductor”, “guía”). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares.

El significado de gestión viene del latín *gestión*, *gestionis*, compuesta de *gestus* (hecho concluido), participio del verbo *gerere* (hacer, gestionar, llevar a cabo) y el sufijo *-tio* (*-cion=* acción y efecto). De ahí también la palabra *gestionar*. (Chile, 2018)

Cuando hablamos de gestión estratégica, estamos señalando el camino de las organizaciones, la gestión estratégica no es más que el arte de anticipar y gerenciar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro de las organizaciones (J. C. Martínez, 2002)

Para Fred. R David, la gestión estratégica es un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan acciones que permiten que una organización logre sus objetivos.

Evolución.

Según Porter (1992, p14) citado en (Giraldo, 2008), la primera etapa de la gerencia estratégica se denomina formulación estratégica y el proceso en el cual los administradores formulaban la estrategia recibió el nombre de planeación estratégica.

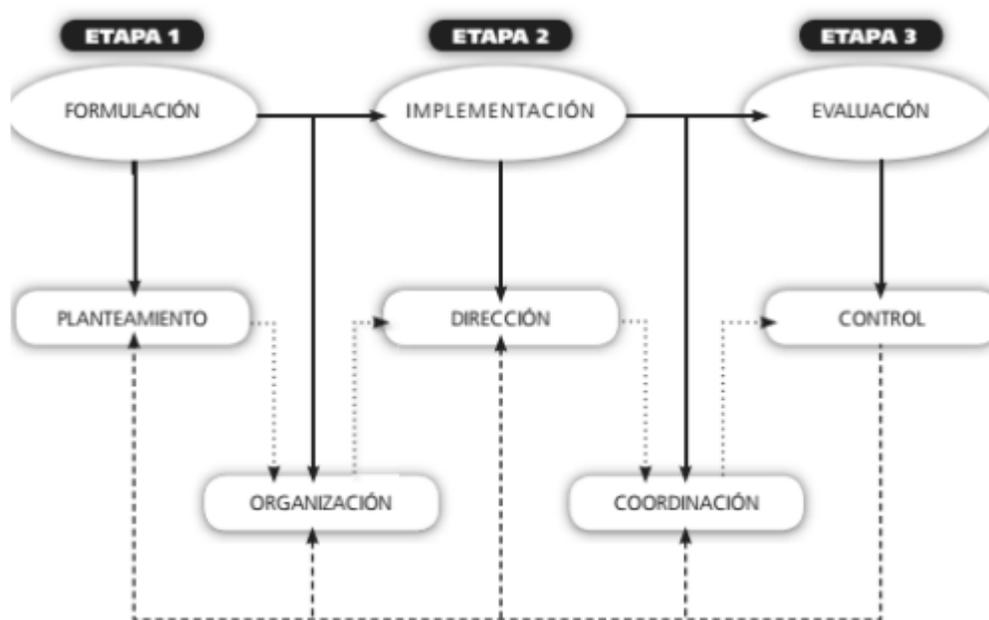
La segunda etapa se configura cuando las investigaciones permiten determinar la importancia de lo que se denomina configuración interna de la organización y se denominó según Porter planeación de habilidades, donde se había creado una importante disciplina administrativa y los ejecutivos ejercitaban la planeación estratégica y se prosperaba en el campo. La tercera etapa se dio en respuesta de cambios socio-políticos y tecnológicos, las organizaciones realizan grandes esfuerzos para dar una respuesta estratégica oportuna a lo que se denominó respuesta administrativa. En la cuarta etapa H. Igor Ansoff unifica el estilo incrementa con el intra emprendedor en las organizaciones considerando a esta última administración como estratégica, tal que asegure un futuro viable a la organización en su medio ambiente (Giraldo, 2008)

En el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar (Mintzberg & Quinn, n.d.)

Según (Marchione, 2015) la estrategia se desarrolla a través de un proceso que se denomina estratégico, son tres las etapas que conforman este proceso (ver gráfico 1), la primera es la etapa de formulación, que implica el proceso de planeamiento seguido por la organización, la segunda es la etapa de implementación, en la cual los ejes centrales están conformados por los procesos de dirección y coordinación. La tercera etapa es la evaluación, en la cual el foco es el proceso de control y la posible corrección del proceso estratégico.

Todo el proceso está guiado por la brújula estratégica compuesta por los cinco componentes fundamentales: visión, misión, valores, intereses organizacionales, y objetivos estratégicos de largo plazo. (Citado en Alessio,2008).

En la figura 3, se puede observar detalladamente las etapas del proceso estratégico:



Fuente: D'alesio (2008).

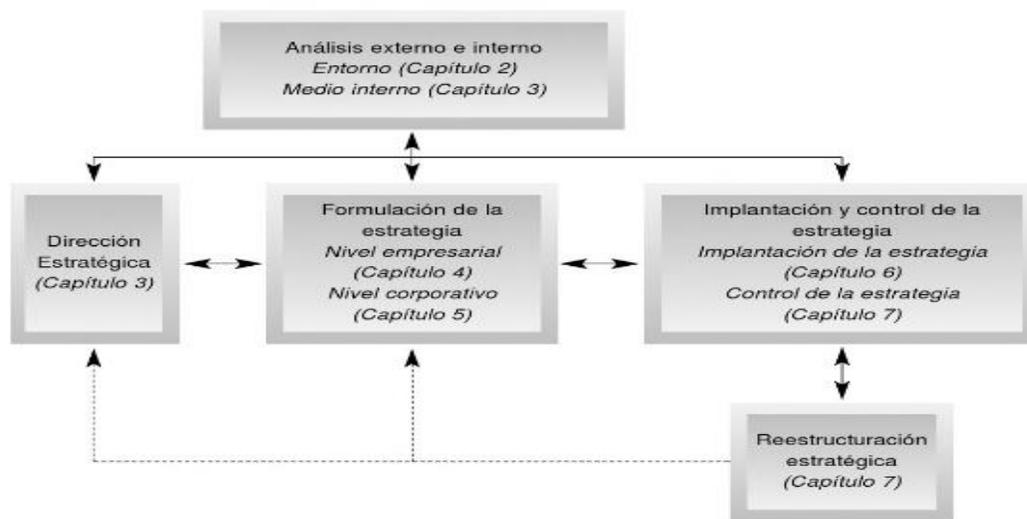
Figura 3. Etapas del proceso estratégico (Fuente: Citado en Alessio,2008)

La gestión estrategia ha evolucionado en diferentes campos de la administración, también es conocida por administración estratégica o dirección estratégica, que se acuño en la época de 1950 fue de uso común desde mediados de la década de 1960 hasta mediados de la siguiente. En aquella época se creía que la planeación estratégica era la respuesta a todos los problemas.

Aparece también la dirección estratégica, como procedimiento a través del cual las organizaciones analizan y aprenden de sus entornos internos y externos, en la gráfica número 3 se expone el modelo simplificado de los procesos de dirección estratégica, representando una secuencia útil que nos ayudara a comentar los temas centrales de la dirección estratégica (Jeffrey

(Jeffrey S & Caron, 2009).

En la figura 4, se puede observar detalladamente las etapas del proceso de dirección estratégica:



Fuente: Reimpreso con la autorización de The Free Press, una División de Simon & Schuster, Inc., de *Competitive Strateg: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, de Michael E. Porter. Copyright © 1980, 1998 por The Free Press.

Figura 4. Proceso de dirección estratégica (Fuente: Robles, 2015)

Existen otros elementos que alimentan la gestión estratégica, dentro de estos aparece el pensamiento estratégico y el management estratégico, que básicamente es la aptitud para:

- Descubrir los patrones o características de una situación.
- Determinar las necesidades del cambio
- Planear las estrategias para el cambio.
- Promover los instrumentos que facilitarían el cambio.
- Implementar las estrategias (Vértice, 2004)

Cuando el entorno se volvió incierto y la cantidad de información a manejar se hacía más compleja, apareció la planeación estratégica, como respuesta lógica a las necesidades de escudriñar un futuro incierto, complejo y cambiante (Martínez, 2002).

Steiner (2007), define la planeación estratégica formal considerando cuatro puntos de vistas diferentes, cada una de las cuales es necesaria para poder comprenderla: (López, 2013)

La planeación estratégica trata con el porvenir de las decisiones actuales.

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales.

La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro.

Un sistema de planeación estratégica formal une cuatro tipos de planes fundamentales que son: planes estratégicos, programas a medio plazo, presupuesto a corto plazo y planes corporativos.

Steiner (2007), menciona que no existe un sistema de planeación el cual cada organización debe adoptar, sino que los sistemas deben ser diseñados para que se adapten a las características particulares de cada empresa (López, 2013)

Modelos de gestión estratégica.

Para manejar la alta inestabilidad e incertidumbre, las organizaciones han adoptado modelos que les capacitan para actuar en los diferentes entornos. Los modelos son herramientas que utilizan las organizaciones para el cumplimiento de su visión y misión.

Un modelo es una abstracción teórica del mundo real que tiene dos utilidades fundamentales:

Reducir la complejidad, permitiendo ver las características importantes que están detrás de un proceso, ignorando detalles de menor importancia que harían el análisis innecesariamente laborioso; es decir, permitiéndonos ver el bosque a pesar del detalle de los árboles.

Hacer predicciones concretas, que se puedan basar mediante experimentos u observaciones.

De esta forma, los modelos dirigen los estudios empíricos en una u otra dirección, al sugerir qué información es más importante conseguir (De la Torre, 2017)

En las organizaciones estos modelos se representan a través de técnicas, procesos, modelos y sistemas administrativos.

Tabla 3. Procesos de modelos

Modelo	Autor/Autores	Año	Descripción
Modelo de dirección estratégica de David.	Fred R David	1995	Presenta un enfoque hacia las tres etapas de (formulación, implantación y evaluación de estrategias. Las estrategias son medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo.
Modelo de planificación estratégica aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer.	Teonard. Coodstein, Ph. D. Timothy M. Notan, Ph. D. I. Wittiam Pfeiffer, Ph. D., I.D.	1991	Esboza paso a paso la forma como se debe dirigir el proceso de planeación estratégica. La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción.
Modelo de Competitividad de Porter.	Michael Porter.	1991	Para poder subsistir en un mercado competitivo, las empresas deben, necesariamente, superar a sus competidores y, para ello, crear y consolidar ventajas competitivas sostenibles. (La ventaja competitiva, Ediciones Díaz de Santos.

Modelo del Cuadro de Mando Integral 32 de Kaplan y Norton.	Robert Kaplan y David Norton	1992	Este modelo muestra la forma de utilizar medidas en cuatro categorías- actuación financiera, conocimiento del cliente, procesos internos y formación y crecimiento- para alinear las iniciativas individuales, de la organización e interdepartamentales, e identificar unos procesos completamente nuevos para satisfacer los objetivos de los clientes y los accionistas. (cuadro de mando integral – Robert S. Kaplan- David P. Norton)
Modelo de Innovación en Valor de Kim y Mauborgne.	W. Chan Kim- Renee Mauborgne.	2005	Su propuesta de formulación y la ejecución de la estrategia del océano azul es hacerlo de forma sistemática y práctica para competir en mercados maduros denominados océanos rojos. De esta forma, las empresas crearán océanos azules de forma inteligente y responsable para maximizar sus oportunidades y minimizar riesgos: “No hay compañía ni grande ni pequeña, ni existente ni nueva, que pueda darse el lujo de arriesgar todo”.(Kim y Renee Mauborgne, 2005)

Conceptos de diferentes autores sobre procesos de modelos (Fuente: Elaboración propia)

Desempeño Organizacional

La evolución del desempeño organizacional afecta a las empresas de forma positiva porque esto contribuye en los objetivos; orientarse ayuda a la dirección en el proceso de la toma de decisiones en diferentes aspectos como lo son, recursos humanos, ascensos, transferencias y despidos. Las observaciones también detectan las necesidades de capacitación y desarrollo ya que identifican con precisión las habilidades y competencias de los trabajadores para los cuales se pueden desarrollar programas correctivos. (Sum, 2015).

La necesidad de una mejora en el desempeño organizacional, de las empresas se hace cada vez más urgente para ser efectivas y alcanzar sus metas u objetivos propuestos. Para (Cordero & Zepeda, 2013) “La mejora del desempeño organizacional es una constante en las empresas que buscan ser competitivas y la utilización de herramientas de gestión toma gran relevancia para mejorar dicho desempeño”.

El desempeño organizacional es definido como un proceso que permite establecer que tan eficiente es la organización o individuo en un proceso de consecución de actividades y objetivos laborales, y alcanzar el éxito. Es el resultado final de una actividad, y la labor consiste en llevar a cabo responsabilidades laborales en forma tan eficiente y eficaz como sea posible, el desempeño es el resultado de esa actividad. Los gerentes se interesan en el desempeño de la organización, es decir, los resultados finales acumulados de los procesos y actividades laborales de toda la organización”(Robbins & Coulter, 2005)

Según Robbins y Judge (2013), (Citado en SUM, 2015) en las organizaciones se concentran solo en evaluar la forma como desempeñan sus tareas y a la vez estas incluyen una descripción del lugar en la cual se labora. Actualmente en las organizaciones las jerarquías han perdido protagonismo, y se ha visto una tendencia enfocada en el servicio, requieren de más

información hoy en día donde se involucre todos los componentes de la organización al igual que al empleado, con respecto a lo anterior se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral.

Conductas que constituyen el desempeño laboral.

Desempeño de las tareas: Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio a la realización de las tareas administrativas. (Sum, 2015)

Civismo: Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los demás aunque esta no se solicite respaldar objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respecto, hacer sugerencia constructiva y decir cosas positivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo (SUM, 2015)

Falta de productividad: Esto incluye las acciones que afectan de manera negativa a la organización, tales conductas incluyen el hurto de recursos necesarios para llevar acabo de diferentes actividades, daños a la propiedad de la compañía, comportamientos de forma agresiva con los demás compañeros y ausentarse con frecuencia.(SUM, 2015).

Chiavenato define que el desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, donde funciona el individuo con una gran labor y satisfacción laboral, en este sentido, el rendimiento de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos (Chiavenato, 2007).

Por lo tanto el desempeño organizacional se debe tomar en cuenta en todos sus aspectos al empleado por que de esto depende la efectividad de la organización, tomar en cuenta sus actitudes y aptitudes además de ser de vital importancia para alcanzar los objetivos, a su vez

obtener el éxito de la organización con respecto a su visión y orientación, sin dejar a un lado que la motivación laboral tiene incidencia en el desempeño organizacional de una forma a otra.

Para medir el desempeño organizacional de la cooperativa es necesario hacerse con el modelo de negocio “Balance Scorecard”.

Análisis del desempeño organizacional.

Para analizar el desempeño organizacional es necesario utilizar la herramienta de evaluación de rendimiento organizacional, por eso es necesario analizar el cumplimiento de la organización constantemente. A medida que pasa el tiempo las empresas afrontan diversos desafíos para poder alcanzar una buena participación en el mercado.

Esta herramienta de evaluación del desempeño organizacional se puede aplicar a cualquier tipo de organización, pero para llevar a cabo este análisis es necesario conocer las tres dimensiones del desempeño organizacional la motivación organizacional, la capacidad organizacional y el entorno externo.

En la figura 5, se puede observar las dimensiones del desempeño organizacional:



Figura 5. Dimensiones de desempeño organizacional (Fuente: FAO)

Según la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación) se pueden definir de la siguiente manera.

Motivación organizacional: Se refiere a la aptitud de la organización y la movilización su capital humano para lograr sus metas. La motivación se asienta en la visión y misión de la organización, en su cultura, valores y sistemas de incentivos, todos los cuales se ven marcados por la historia de la organización.

Capacidad organizacional: Se refiere a la dotación en recursos de la organización (es decir su capital humano, físico y financiero) y a los sistemas y procesos utilizados para la gestión de ese capital (p.ej. liderazgo estratégico, gestión de la programación y de los procesos).

Entorno externo: Se refiere a los factores externos que facilitan o menoscaban el desempeño de una organización. Esto incluye el ordenamiento político del país, su situación económica, las normas socioculturales, etc. así como la calidad de las relaciones que una organización ha entablado con otras organizaciones y partes interesadas.

Tabla 4. Marco del desempeño organizacional

1. Orientación	Esta es la conversación preliminar entre la organización y el facilitador externo durante la cual se establecen los motivos a los que responde el análisis organizacional así como la disposición de la organización a entrar en un proceso de autoevaluación., escuchar, comunicar no verbalmente, formular preguntas y crear confianza.	<i>Herramientas sugeridas:</i> Evaluar la disposición: una lista de preguntas para ayudar a las organizaciones a reconocer los problemas y estimar su disposición a cambiar. Mapeo de las necesidades y temores: una herramienta para comprender los problemas, intereses, necesidades y temores de los miembros de una organización. Útil para valorar la disposición y reducir la resistencia al cambio
---------------------------	---	---

<p>2.</p> <p>Planificación del proceso de evaluación</p>	<p>En esta etapa se pretende comprender las cuestiones prioritarias que afectan el desempeño organizacional. Es el momento de ponerse de acuerdo sobre qué información es necesaria, cómo se recabará y en qué plazos.</p>	<p><i>Herramientas sugeridas:</i></p> <p>Evaluaciones externas comparadas a autoevaluaciones: Puntos fuertes y débiles: una tabla para ayudar a establecer qué tipo de evaluación preferiría realizar.</p> <p>Reuniones de planificación: se puede utilizar para facilitar reuniones de planificación conjunta.</p>
<p>3.</p> <p>Recolección y análisis de la información</p>	<p>Una vez acordadas las preguntas de la evaluación (sobre la base de las cuestiones prioritarias identificadas en la etapa anterior), identificadas las fuentes de información y dilucidada la metodología, puede iniciarse el proceso de recolección de datos.</p>	<p><i>Herramientas sugeridas:</i></p> <p>Evaluación del desempeño organizacional (EDO): un juego completo de herramientas que abarca todas los ámbitos del EDO (desempeño organizacional, motivación, capacidad y entorno externo)</p> <p>Instrumento de evaluación de la cultura organizacional (IECO): una herramienta para valorar la satisfacción del personal en su organización. Se puede utilizar como referencia y a intervalos regulares para el seguimiento del proceso de cambio.</p>
<p>4. Reflejar y modelar el futuro</p>	<p>Esto se produce cuando se transmiten los resultados del análisis dentro de la organización para dar inicio al proceso de reflexión que podría conducir a la planificación para el cambio organizacional. Entre las acciones principales están: la convocatoria de sesiones informativas, la distribución de notas recordatorias y la distribución de un informe.</p>	<p><i>Herramientas sugeridas:</i></p> <p>Ejercicio de creación de una visión: un proceso de creación de una afirmación persuasiva y contundente que describe qué aspira conseguir una organización.</p> <p>Creación de escenarios: un método estructurado para construir narrativas o situaciones en las que se describe los límites exteriores de futuros plausibles.</p>

El Propósito de las Organizaciones

La aparición de las organizaciones es un proceso muy antiguo, al igual que su propósito. Desde las primeras civilizaciones, el ser humano ha sentido la necesidad de organizarse de alguna manera para satisfacer sus necesidades. El propósito dentro de las empresas se relaciona con su ideología, es por ello que la alta gerencia debe tener como prioridad considerarlo como fundamental, (D' Alessio, 2008).

Las organizaciones tienen un propósito que las moviliza, y justifica su presencia en el sistema económico y social. Sin un fin que sea su razón de ser, no tienen sentido y la organización como un todo se esforzará por su logro en términos de eficiencia. (Banner, 1995) (Citado en Sablich, 2007).

Etzioni, sociólogo, señala que las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas y reconstruidas para alcanzar fines específicos. (Bertoglio, 2004).

La búsqueda del fin señalado por Etzioni, es la razón de ser de las organizaciones, desde tiempos antiguos ese fin ha sido para muchas compañías, la generación de riqueza para los accionistas, no obstante la evolución de modelos organizacionales se han convertido en factores importantes para el propósito de la organización. Así nacieron modelos como: La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), también llamada Responsabilidad Social Corporativa (RSC), según la ONG Perú 2021, "es una forma ética de gestión que implica la inclusión de las expectativas de todos los grupos de interés (accionistas/inversionistas, colaboradores y sus familias, comunidad, clientes, proveedores, medio ambiente y gobierno) alrededor de la empresa, para lograr el desarrollo sostenible".

Dejar atrás esa visión estrecha, en la que solo se generaba valor para unos pocos y

convertirse en organizaciones que piensan en el bien común, ha sido el diferenciador de pocas compañías que han entendido y han adoptado un propósito mayor que el económico. Las empresas sociales son un modelo de empresa innovador, que fomenta la idea de crear empresas para ayudar a resolver algún problema social y no para maximizar los beneficios. El objetivo de este modelo no es otro que hacer frente a las necesidades más acuciantes de la humanidad, sobre todo a la pobreza. Todas y cada una de las empresas sociales crean empleo, buenas condiciones de trabajo y, naturalmente, abordan una patología social específica, como la falta de escuelas, de atención sanitaria y de alimentos. (López & Tabuyo, 2011).

Importancia del propósito organizacional.

El desarrollo del propósito organizacional es un factor de éxito para las organizaciones, a través de una adecuada concepción de características y métodos, y estos deben adecuarse al tipo, objetivos y necesidades de cada organización en particular, no obstante el propósito bien definido ayuda a las empresas tener en mente cada día su razón de ser a medida que hace estrategias nuevas, además ayuda en el reclutamiento, es decir ayuda a atraer y mantener al personal correcto para la empresa, también si la empresa hace público su propósito le ayuda que los prospectos colaboradores que se sientan atraídos por el mismo y se acerquen a la empresa con la que comparten razón de ser.

En palabras de Téllez un consultor empresarial señala que el propósito “sirve a la empresa como guía para definir sus valores, desarrollar su cultura, y orientar sus decisiones estratégicas cotidianas. Es un pilar que le da firmeza a la estrategia, y mantiene su norte, frente a las adaptaciones que suelen ser necesarias en su proceso de ejecución, y es un mensaje para las partes interesadas que rodean a la organización respecto al aporte a la sociedad que la mueve y lo

que quiere significar para todas ellas. El propósito define aquello de lo que se perdería la sociedad si la empresa dejase de existir” (Téllez, 2018).

Un propósito formulado adecuadamente le da respuesta al personal de la importancia en su trabajo y lo valiosos que son para la empresa, y le da relevancia a su desempeño en la organización, esto ayuda a tener una conexión personal que le permite lograr el ‘compromiso emocional’ de las personas, esto es clave para que las empresas sean exitosas ejecutando su estrategia. Además el propósito es la columna vertebral de la organización debido que sirve para la toma de decisiones, sin un propósito solo se tomaran decisiones para beneficio propio y estos serán a corto plazo, por lo tanto las estrategias deben estar ligadas con un propósito, ambas son indispensable para el buen funcionamiento de la organización, permitiéndole que el propósito cree un vínculo profundo entre la empresa y sus seguidores.

Propósito Servidor

Las grandes personas de la historia han sido, sobre todo, personas de servicio a los demás, hombres y mujeres que han predicado con ejemplo, con las obras más que con las palabras, y con ello se han ganado la admiración. (Rincón, 2014)

Tomando como referente al autor Ken Blanchard se muestra la importancia del liderazgo de servicio.

El servicio es clave en las relaciones del ser humano, en tiempos bíblicos el mismo Jesús mantuvo enseñando y enfatizando su punto de vista sobre el liderazgo servidor. Gandhi interpreto el liderazgo como un camino de servicio y se encontró frente, en palabras de Robert K. Greenleaf, “la primera más grande decisión que el líder debe asumir, si servirá o será servido”.

Según un Greenleaf “un líder debe tener capacidad para escuchar a sus subordinados;

tener empatía con su equipo; ser capaz de ayudar a solucionar los problemas de otros y los conflictos en las relaciones; ser consciente de su alrededor, de las capacidades propias y de las de su equipo y de la posición de su empresa. El líder de servicio debe ser capaz de persuadir; tener habilidad para ver más allá de los problemas del día y poner sus ideas en conceptos que sean útiles para su equipo”. (Blanchard, 2007).

Por tanto un líder servidor debe saber que el papel que desempeña es ayudar a las personas a lograr cada día sus metas u objetivos trazados, además constantemente tratan de hallar qué necesitan sus colaboradores para triunfar. En lugar de querer que éstos complazcan a sus jefes, “los líderes servidores desean marcar una diferencia en la vida de sus colaboradores y, entre tanto, producir un impacto en la organización. El liderazgo situacional II es un modelo de liderazgo de servicio” (Blanchard, 2007).

En este liderazgo se le da importancia a las necesidades de los demás, es decir preocuparse por los clientes o beneficiarios de la organización, empresa, o institución. A la vez, esto ayuda a facilitar la realización del trabajo de sus co-trabajadores, sin sentirse “superior” a ellos y no busca el reconocimiento, por lo tanto lo que le motiva a servir es el amor hacia el prójimo, al ayudar a los demás va a sentir una satisfacción interior. Por otro lado el liderazgo de servicio provee también una cura para la ineficacia. El verdadero liderazgo de servicio adopta una actitud sincera y humilde que extrae lo mejor de los líderes y de aquellos a quienes sirven.

Otra ventaja del liderazgo de servicio surge que las organizaciones dirigidas por los líderes servidores tienen una mayor probabilidad de atender mejor a sus clientes. Bajo un liderazgo de servicio, tales relaciones pueden realmente crecer, por cuanto los colaboradores que se encuentran más cercanos a los clientes cuentan con el poder de elevarse como águilas en lugar de graznar como patos. El liderazgo de servicio ayuda a crear organizaciones de alto desempeño.

El liderazgo es el motor, y el tipo de liderazgo que se desea es el liderazgo de servicio. El poder compartirlo y la alta participación, tiene gran impacto en los resultados financieros, impacto que se manifiesta en la productividad, la retención y la satisfacción de los colaboradores. En las organizaciones de alto desempeño, los líderes de servicio permiten participar a sus colaboradores de todos los niveles y de diversas áreas de la empresa, en la toma de decisiones complejas y estratégicas.

Las empresas que han adoptado modelos tradicionales, se han caracterizado a lo largo de la historia por tener parámetros de la era industrial, esta postura ya se presenta obsoleta en las nuevas organizaciones que están surgiendo en el actual siglo XXI. Estas compañías como resultado de su incansable búsqueda por enriquecerse no están centradas en el cliente, y se diferencia por tener estructuras pesadas, y canales de comunicación demasiado rígidos. Para este nuevo tiempo es necesario un modelo que busque satisfacer las necesidades de los clientes y lo vea como un engranaje fundamental para el prototipo establecido de la empresa. Es por esto que nace un propósito servidor, que busca conectar a los diferentes públicos con el objetivo central propuesto por la empresa. Desde el punto de vista de este tipo de empresas, el propósito viene a ser aquello por lo cual éstas existen más allá de generar dinero. Una organización con propósito es por tanto, aquella que utiliza su posición única y sus capacidades para hacer frente a una necesidad social, individual o ambiental.

Por otra parte el propósito también incluye a los participantes de la parte interna de la organización, que de igual manera deben ir conectados con el propósito central, para que puedan realizar un buen desempeño, y puedan conducirla al cumplimiento del objetivo principal, este complemento coyuntural debe ir dirigido por la persona líder encargada de llevar el ideal a concretarse, debe poseer características, y lineamientos establecidos por una de las teorías

llamada liderazgo servidor. La teoría del liderazgo servidor presenta una clara dimensión política según la cual quien quiera dirigir lo debe hacer sirviendo a los demás, es decir, el líder es un colaborador, en este planteamiento el líder otorga su poder a los demás, los empodera, y ello implica que los hace sus iguales, por tal motivo la apuesta política en esta teoría es una democracia participativa. (Spears, 2004).

Modelos de Negocios

Las organizaciones han evolucionado al igual que sus procesos y su visión de competir y ser cada día las mejores en el mercado a partir del cual es necesario un modelo de negocio bien definido, por lo anterior expuesto, esta investigación analiza dos de los modelos de negocios los cuales son el modelo Canvas y el Balanced Scorecard expuestos por los autores Osterwalder, y Pigneur.

Además un plan de negocio coloca en marcha a una empresa ya que este le ayuda a crear valor en todos sus públicos, y busca que la empresa tenga un crecimiento. El modelo de negocio es definido por (Osterwalder & Pigneur, 2011) es el soporte que una empresa utiliza para crear y generar valor para sí, a su vez explica cómo funciona una organización a través de su modelo de negocio.

Las organizaciones a medida que pasa el tiempo han venido haciendo una búsqueda profunda sobre los modelos de negocios y lo innovador que estos deben ser, es una de las alternativas que las organizaciones cada día buscan para desarrollarse, crecer y poder ser las mejores en el mercado, es decir, ser diferentes y ofrecer algo que la competencia no tenga y pueda generar valor a los clientes.

A continuación se abordan diferentes conceptos sobre modelos de negocios, debido que

es ampliamente utilizado en distintos ámbitos.

En la tabla 6. Los diferentes autores se enfocan que los modelos de negocios deben generar valor para los clientes ya que estos son los primordiales en la organización, sin los clientes no tendrían razón de ser, además es un sistema donde no solo se debe generar valor para los clientes si no para la organización propia, generando rentabilidad para ambas partes que se vean beneficiadas.

Para Teece (2010), (Citado en López, 2012)“un modelo de negocio consiste en un proceso de entregar valor a los clientes y otro de recibir valor para la empresa mediante el pago por el valor entregado. Por tanto, un modelo de negocio describe el diseño o la arquitectura de la forma de crear valor, entregarlo al cliente y los mecanismos para capturar valor para la organización. Dentro de estas reflexiones la dirección hace hipótesis sobre qué es lo que quieren los clientes, cómo lo quieren, cómo puede la compañía organizarse para poder satisfacer esas necesidades, conseguir que le paguen por ello y así conseguir un beneficio. Siempre que una empresa se establece, ya sea de forma explícita o implícita, se emplea un particular modelo de negocio que describe el diseño o la arquitectura de la forma en la que se crea valor, se entrega ese valor y los mecanismos para capturar valor que utiliza. Un modelo de negocio articula la lógica y provee datos y otras evidencias que demuestran como un modelo de negocio crea y entrega valor a los consumidores”.

Tabla 5. Modelo de negocio

Escuela de Pensamiento	Síntesis De La definición de Modelo de Negocio	Autores Principales	Definición De Modelo De Negocio
-------------------------------	---	----------------------------	--

Modelo de negocio como sistema de generación de valor	El Modelo de negocio es un sistema para generar valor para el cliente y capturar valor para la organización	Teece (2010)	La esencia de un modelo de negocio es la forma en la que una organización entrega valor a los clientes, les seduce para que le paguen por el valor entregado y convierte esos pagos en beneficios
		Yunus, Moingeon y Lehmann (2010)	Un modelo de negocio tiene tres partes: una proposición de valor, qué es la respuesta a: ¿Quién es nuestro cliente y qué le ofrecemos?; unos generadores de valor, que es la respuesta a: ¿Cómo entregamos valor a los clientes?; y una fórmula de generación de beneficios que captura valor para la organización
		Christensen, Johnson y Kagermann (2008)	Modelo de negocio se compone de cuatro elementos interrelacionados: La proposición de valor para el cliente, La fórmula de obtención de beneficios, los recursos y capacidades clave y los procesos clave. Mediante estos cuatro elementos interrelacionados las organizaciones crean y entregan valor para los clientes, así como capturan valor para ellas mismas.
		Skarzynski y Gibson (2008)	Modelo de negocio como el modelo conceptual que describe como una compañía crea, entrega y extrae valor.
Modelo de negocio como un sistema de generación de valor (Fuente: López, 2012)			

En la tabla 7 se ilustran los distintos conceptos expuestos por los diferentes autores que consideran que el modelo de negocio está orientado al concepto de modelo de negocio como forma de operar de la organización y lo que refleja son sus estrategias al utilizarlas, sin dejar de un lado la toma de decisión que es una proyección que las organizaciones realizan para tomar las decisiones estratégicas que sean de beneficio, por lo tanto se ve reflejado los resultados en la práctica de las decisiones.

Es considerada por pocos autores pero es de vital importancia para las organizaciones. Aportando a esta visión Casadesus-Masanell y Ricart (2010), “consideran que un modelo de negocio es la forma en la que la empresa opera. Para operar de una determinada forma u otra, la organización debe tomar decisiones. Dan por supuesto que estas operaciones tratan de generar más valor para el cliente y la organización y consideran que estas decisiones son de todos los ámbitos de la organización: política de personal, política de calidad, iniciativas de producción o marketing, precio de los servicios, y otras muchas. Al igual que ocurre con la ley causa-efecto, estas decisiones tienen consecuencias” (R. López, 2012b).

Tabla 6. Conceptos de modelos de negocio

Escuela de Pensamiento	Síntesis De La definición de Modelo de Negocio	Autores Principales	Definición De Modelo De Negocio
	El Modelo de Negocio es la forma en la que la organización opera, o el reflejo de su	Casadesus Masanell y Ricart (2010)	La forma en la que la empresa opera o el reflejo de la estrategia realizada. Está compuesto por dos partes: las decisiones adoptadas y las consecuencias derivadas de estas.

Operacional estrategia
realizada

Magretta (2002)	<p>Los modelos de negocio son historias que explican cómo las organizaciones trabajan. Un buen modelo de negocio debe responder a las clásicas preguntas de Peter Drucker: ¿Quién es el cliente? ¿Qué valora el cliente? ¿Cómo se hace dinero con este negocio? y ¿Cuál es la lógica que subyace en el negocio que explica cómo se entrega valor a un coste apropiado?</p>
Christensen, Johnson y Kagermann (2008)	<p>Modelo de negocio se compone de cuatro elementos interrelacionados: La proposición de valor para el cliente, La fórmula de obtención de beneficios, los recursos y capacidades clave y los procesos clave. Mediante estos cuatro elementos interrelacionados las organizaciones crean y entregan valor para los clientes, así como capturan valor para ellas mismas.</p>
Hamel (2000)	<p>Un modelo de negocio es un concepto de negocio que se ha llevado a la práctica de forma efectiva. Se compone de cuatro partes: la estrategia principal, los recursos estratégicos, la relación con el cliente y la red generadora de valor.</p>

A continuación se abordan los modelos a emplear en la investigación de aplicación del modelo de desempeño organizacional con enfoque de servicio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Colombiana, el modelo Canvas y Balanced Scorecard; para que el plan de trabajo de la organización tenga éxito, donde los resultados finales sean conformes a las expectativas iniciales, esto le brinda a la organización una herramienta útil para lograr sus objetivos.

Modelo de negocio canvas.



Figura. Modelo de negocio (Fuente: Ferreira, 2015)

Es un modelo estratégico cuyo autor es el señor Alexander Osterwalder, (teórico austriaco, nacido en 1947). El objetivo de esta herramienta es transformar las ideas en proyectos innovadores y competitivos en el mercado. Este modelo está particularmente adaptado a las personas que evolucionan en pequeñas empresas o en empresas emergentes cuya estructura no tiene una fuerte jerarquía: en realidad, este lienzo propone un enfoque más sistemático que la

mayor parte de los modelos tradicionales, articulando los diferentes elementos constituyentes de la empresa (Marbaise, 2017)

El modelo de negocio Canvas posee los siguientes determinantes:

Asociaciones claves o red de alianzas

Es fundamental realizar alianzas estratégicas entre empresas, aquí se describen a proveedores, socios y asociados con quienes se trabaja para que la empresa funcione. Para ello hay que hacerse estas preguntas, ¿Qué tan importantes son? ¿Se pueden reemplazar? ¿Pueden convertirse en competidores?

En este bloque se reflejan las alianzas que permitirán que el negocio funcione como, por ejemplo, acuerdos con proveedores y no con competidores, entre otros.(Pérez, 2017)

Recursos claves

Después de haber trabajado con los clientes, la atención pasa a la empresa. Para ello, hay que utilizar los datos obtenidos, seleccionar la propuesta de valor más importante y la relación con el segmento de clientes, y los flujos de ingresos. Así, saber cuáles son los recursos claves que intervienen para que la empresa tenga la capacidad de entregar su oferta o propuesta de valor.

Actividades claves

Se definen las actividades claves para entregar la oferta, a partir de la gestión de propuesta de valor más importante, los canales de distribución y las relaciones con los clientes. Según Manuel Serrano, hay que preguntarse qué actividades claves se necesitan para producir ese producto o servicio que queremos llevar al mercado. Como solucionamos problemas, como producimos los bienes o servicios, etc. (Serrano & Blazquez, 2015).

Propuesta de valor

El objetivo es definir el valor para cada segmento de clientes describiendo los productos y servicios que ofrecen a cada uno. Según el autor del modelo Alexander Osterwalder, para la creación de valor, hay que organizar la información sobre lo que quieren los clientes de una manera sencilla que permita patrones de creación de valor. Como resultado se diseñara de manera más efectiva propuesta de valor y modelos de negocios rentables que tengan como objetivo los trabajos, frustraciones y alegrías más urgentes de los clientes.(Osterwalder, Pigneur, Smith, & Gregory, 2015)

Relaciones con los clientes

Aquí se identifican cuáles son los recursos de tiempo y monetarios que se utilizan para mantenerse en contacto con los clientes. Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer en cada segmento del mercado. La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes:

- Captación de clientes
- Fidelización de clientes
- Estimulación de las ventas (venta sugestiva)

En sus inicios, las relaciones con los clientes de los operadores de redes móviles se basaban en agresivas estrategias de captación, como los teléfonos móviles gratuitos. Cuando el mercado se saturó, los operadores cambiaron de estrategia: se centraron en la fidelización de los clientes y el aumento del promedio de beneficio para el cliente (Osterwalder & Pigneur, 2013)

Canales

Aquí se resuelve la manera en que se establece contacto con los clientes. Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son

puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia. Los canales tienen, tienen entre otras, las funciones siguientes:

- Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa
- Permitir que los clientes comprendan productos y servicios específicos
- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor

Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

A la hora de comercializar una propuesta de valor, es esencial aceptar con la combinación exacta de canales para aproximarse a los clientes del modo adecuado. Las empresas, para entrar en contacto con los clientes, pueden utilizar sus propios canales, los canales de socios comerciales o ambos. Los canales propios pueden ser directos –como un equipo comercial o web- como una tienda propia o gestionada por la empresa- los canales de socios son indirectos y abarcan un gran abanico de opciones como, por ejemplo, la distribución al por mayor, la venta al por menor o sitios de web. (Osterwalder & Pigneur, 2013)

Segmento de clientes

El objetivo es agrupar a los clientes con características similares en segmentos definidos y describir sus necesidades para luego ser suplidas. Considerado por Jon Warner, con frecuencia, a los grupos específicos de clientes se le clasifica como segmentos. Por desgracia numerosas organizaciones utilizan unos segmentos ya predefinidos para sus clientes, estos segmentos son tan amplios que apenas se obtiene información importante sobre las diferencias dentro del grupo, no obstante el mismo autor Jon Warner dice, en lugar de utilizar segmentos ya predefinidos a los utilizados más frecuentemente, para él hay que considerar segmentar a los clientes a la medida,

es decir a nivel de su organización específica. Para lograr esto, el propone un análisis minucioso de las necesidades de los clientes, distribuir las en un número sensato de segmentos en función de sus expectativas comunes. (Warner, 2004)

Estructura de costo

Aquí se especifican los costos de la empresa empezando con el más alto. Las estructuras de costos se pueden basar, principalmente, en dos enfoques: aquellos guiados por el costo y los que son guiados por el valor. El primero se basa en minimizar el costo posible, mientras que el segundo se centra en que el costo sea necesario para crear valor preciso. (Ecosistema Emprendedor, 2013)

Fuentes de ingreso o flujo de ingreso

Este paso tiene como objetivo identificar que aportación monetaria hace cada grupo y saber de dónde vienen las entradas (ventas, comisiones, licencias, etc.) si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingreso son sus arterias, las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿Por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si responde correctamente esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingreso en cada segmento de mercado. Cada fuente de ingreso puede tener un mecanismo de fijación de precios diferentes: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según el mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad. (Osterwalder & Pigneur, 2013)

Este paso tiene como objetivo identificar que aportación monetaria hace cada grupo y saber de dónde vienen las entradas (ventas, comisiones, licencias, etc.) (Domínguez, 2016).

Beneficios de utilizar el modelo Canvas

Algunos beneficios al utilizar el modelo Canvas. Es una herramienta, un lienzo, muy práctico, que permite modificar todo lo que se quiere sobre la misma medida que se va

avanzando en su análisis y probando las hipótesis más arriesgadas que pone en juego la viabilidad del negocio. Es muy sencillo, un lienzo muy intuitivo y divertido, permite también trabajar en equipo. Permite ver de manera global todos los aspectos importantes que configuran el modelo.(Schnarch, 2014). El modelo de negocio Canvas sirve como referente para aquellos emprendedores y grandes compañía, debido que ha permitido transforma la forma de cómo se percibían y se hacían los negocios, este modelo responde mejor a cada una de las necesidades de los diferentes públicos.

Modelo Balanced Scorecard (cuadro de mando integral).

El modelo Balance Scorecard, este modelo es uno de los que se utiliza en la investigación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Colombia, se busca monitorear el desempeño de la organización, por medio de la fijación de indicadores cuantitativos alineados a la estrategia del negocio, sus objetivos, procesos y necesidades de los clientes.

Es un modelo de gestión que permite tener una visión general de los distintos objetivos planeados en la organización, donde se vinculan diferentes indicadores para poder alcanzar los objetivos de la organización y tener una mirada más allá de aspectos cuantitativos o tangible, como las ventas o las ganancias sino que mide aspectos como la satisfacción del cliente al igual que el bienestar de los empleados. (ESAN, 2016)

Este modelo Balanced Scorecard es una herramienta útil para las organizaciones en la administración de empresas y es algo innovador que Kaplan y Norton de Harvard University en 1992, permite orientar a la empresas al logro de las estrategias del negocio a través de los objetivos e indicadores tangibles, además permite convertir la visión de la organización en acción. (Montoya, 2011).

Esta herramienta ha venido evolucionando a medida que pasa el tiempo brindando oportunidades a las organizaciones en la gestión administrativa ayudándoles a ser más competitivas, es de vital importancia que conozcan su modelo administrativo ya que este es el direccionamiento a seguir por tanto es el fundamento de desarrollo de la empresa.

Las investigaciones realizadas han sido evidenciadas en la transformación del mundo empresarial debido a prácticas gerenciales de planificación, la medición del desempeño de la organización al igual la introducción de aplicaciones nuevas y más eficientes esto le ha permitido a las compañías durante el paso del tiempo mejor visibilidad, además se ha visto esa necesidad del cambio y mejoramiento de los resultados operacionales y del sistema financiero de la organización (Montoya, 2011)

Balanced Scorecard también llamado cuadro de mando integral proporciona a los directivos de las organizaciones un conjunto de herramientas útiles que son primordiales navegar y llegar al éxito competitivo futuro que cada día las organizaciones deben enfrentar y estar preparadas para competir con otras, actualmente la competencia en el mundo empresarial es muy complejo, por lo tanto es esencial que tengan una aprehensión de sus objetivos, y claro los métodos que utilizaran para alcanzarlos. (Norton & Kaplan, 2009)

Según Sánchez “el Balanced Scorecard, sugiere que las medidas financieras y no financieras deben ser parte del sistema de información para los empleados de todos los niveles de la organización. Aquellos de niveles inferiores podrán entender el efecto financiero de sus decisiones, mientras que los de niveles superiores podrán entender los impulsores del efecto financiero a largo plazo”.(Sánchez, 2010)

Para utilizar este modelo y que sea exitoso se debe conocer los beneficios que proporciona, también los indicadores que lo componen.

Importancia del balanced scorecard

El Balanced scorecard es importante porque orienta a las empresas en su medición del desempeño y les enseña cómo afrontarse al mundo empresarial y a desenvolverse en los diferentes ámbitos tales como: Financiero, clientes, empleados, organizacionales y para cualquier problema o dificultad que se presente y lograr solucionarlo proporcionando primeramente benéficos a la organización.

El rendimiento de una organización depende de la medición de la gestión, mediante esto llegan a ser competitivos en el mercado y a ser unas organizaciones líderes que suministran resultados altos que se ve en un cambio empresarial constantes.(Chablay, Mora, & Sigüencia, 2011)

Beneficio del Balanced Scorecard

La aplicación de este modelo genera un sinnúmero de beneficios para las organizaciones que lo implementen y favorece a la administración de la compañía. A continuación se mencionaran algunos beneficios del Balanced Scorecard

Los empleados se verán más identificados con la organización y estarán orientados a la visión de la misma.

Comunicación e implementación de los objetivos a todo el personal de la organización
Permite detectar procesos críticos que afecte a la organización, esto permitirá tener mejores cambios significativos en la compañía

Obtención de mejores resultados frente a los indicadores de desarrollo

Aumento en el desempeño laboral.

Elementos del Balanced Scorecard

Son todos los componentes como la misión visión y los valores, que debe tener un

Balanced Scorecard para su buen funcionamiento, en estos se subastará la investigación para el desarrollo de la organización.

En la figura 6, se puede observar la pirámide de Elementos del Balanced Scorecard:



Figura 6. *Elementos del Balanced Scorecard* (Fuente: Chablay, Mora, & Sigüencia, 2011)

Misión: Se define como la razón de ser de la organización, a que se dedica, el motivo de su existencia y la función que tiene en el mercado.

Visión: Es el futuro de toda organización, es decir donde apunta la compañía llegar o alcanzar, para plantear la visión las organizaciones deben empezar haciéndose ciertas preguntas, son un aspecto central en el direccionamiento de la misma.

Valores: Son principios que la organización constituye para el desempeño de la organización y el cumplimiento de la misión y visión de una organización, por lo tanto deben ser bien elaborados elaborados y que estos sean importantes en la empresa y sean cumplidos cabalmente para un mejor desempeño de la organización donde todos se deben comprometerse y cumplir.

Perspectivas del Balanced Scorecard

Las perspectivas del Balanced Scorecard son comunes y se puede adaptar a cualquier tipo de empresa, estas parten de la visión de la organización y de su estrategia, esto da continuidad a desarrollar los objetivos financieros que son indispensables para alcanzar la visión, estos se convertirán en los que rigen el resultado de los clientes como una estrategia, se deben planificar los procesos internos para tener una buena satisfacción tanto de clientes como de los aspectos financieros (Montoya, 2011)

A través de una gráfica se presentan las perspectivas desarrolladas por Kaplan y Norton para el Balanced Scorecard, en la siguiente figura 7.



Figura 7. Interrelación de las perspectivas, tomado (Fuente: Chablay, Mora, & Sigüencia, 2011)

Las perspectivas son las áreas claves de las organizaciones, estas le generan valor a los diferentes grupos que compone a la organización.

Perspectiva financiera

Tiene como finalidad dar respuesta a todas las expectativas de los accionistas y está orientada en crear valor para los accionistas, que sea rentable, garantizador de desarrollo y permanencia del negocio en el mercado

Según (Montoya, 2011) debe ser primordial conocer lo que el accionista quieren y como ellos ven a la organización a un corto, mediano, largo plazo por lo tanto para esto se deben medir los resultados alcanzados las ventajas, la misma contribución marginal, la inversión en activos fijos y finalmente, el valor económico agregado.

Según (Chablay, 2011) los objetivos financieros deben estar vinculados con la estrategia de la organización mediante unas fases tales como:

Crecimiento: Donde se busca nuevas formas de marketing, permite tener nuevos crecimientos en las ventas a nuevos clientes con producto o servicios nuevos para el desarrollo de la organización.

Sostenimiento: Se debe realizar inversiones y reinversiones, que tengan buenos resultados de su capital invertido para la organización y accionista.

Recolección: Esta fase es la recolección de las inversiones de las fases anterior, esto podría animar a los directivos de la organización a buscar campos o sectores para nuevas inversiones, esto les permitirá proyecciones de rendimientos en el futuro.

Perspectiva de cliente

En esta perspectiva la organización debe preguntarse ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?

Es la esperanza de los clientes, se determina el mercado y los clientes, donde está dirigido el producto o servicio de la empresa. Tener la perspectiva de los clientes es evidenciar lo que está

pasando en el mercado que se está compitiendo por lo tanto se responde a las expectativas de los clientes, además la empresa a través de esta perspectiva obtiene información importante para crear, lograr, conservar y satisfacer a los clientes, adquirir cuota de mercado y rentabilidad para la organización.

Propuesta de valor: La propuesta de valor es la satisfacción de los clientes según (Norton & Kaplan, 2009) se pueden resumir de la siguiente manera.

Liderazgo de producto: Se enfoca en tener mayor calidad y competitividad en el mercado. A través de productos y servicios excelentes y novedosos, que le brinden lo que desee o necesite el cliente.

Relación con el cliente: El cliente es el aspecto primordial en la compañía, es la relación de atención y fidelización que la organización le brinda al cliente con sus productos y servicios según lo requiera, de esto depende el crecimiento de la empresa.

Excelencia Operativa: Se enfoca que las organizaciones ofrezcan productos de calidad que sean eficientes y competitivos en el mercado que los clientes puedan adquirir, con valor agregado.

El cliente es fundamental en el desarrollo de la organización ya que de este depende la permanencia de la empresa en el mercado, es decir su éxito o su fracaso por eso se deben elegir bien a quienes va orientados el producto y servicio con una segmentación adecuada para mayor beneficio de ambas partes.

Indicadores y Metas

Permite visualizar si se está cumpliendo con los objetivos estratégicos establecidos

Los indicadores después de haber sido medidos estos le da un resultado a la empresa si ha cumplido la meta, estos indicadores tienen que ser claros y concisos, deben tener especificada la

meta al cual quieren llegar, el periodo de medición, sin dejar a un lado que los indicadores deben estar conectados de forma clara y lógica entre ellos.

Los objetivos estratégicos: Los objetivos orientan a la empresa, les permite tener una coordinación, por lo tanto, crear prioridades para las compañías, es decir estos son los que definen lo que las organizaciones deben realizar para llevar a cabo el cumplimiento de la misión, visión, y los valores.

Mapas estratégicos: Es una estructura que está formada por los objetivos estratégicos y relaciones causa-efecto, en el cual los objetivos estratégicos nos orientan en el logro que se requiere conseguir; la relación causa-efecto, es la relación que existe entre los objetivos, es analizada esta vinculo conforme al conocimiento de dicha organización.

Iniciativa estratégica: Son acciones que la empresa debe llevar a cabo para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, estos se deben priorizar en funcionamiento de llegar al cumplimiento de los objetivos.

Perspectiva del proceso interno

Se identifican los procesos claves de una organización que tienen que ver con los objetivos estratégicos para poderlos llevar a la práctica de una manera correcta con una buena planeación estratégica, brindándole una orientación concisa a la empresa, estos deben ser excelentes para poder satisfacer los objetivos financieros y de los clientes de una forma efectiva.

Los objetivos según (Norton & Kaplan, 2009) se dividen en los diferentes aspectos.

- Procesos de apoyo interno y externo
- Procesos Operativos
- Procesos Complementarios

Perspectiva de Formación y Crecimiento

Esta perspectiva está orientada a los objetivos e indicadores que sirven para medir el desempeño organizacional y la flexibilidad para adaptarse al cambio, lo que permite fomentar el aprendizaje y desarrollo de la empresa, esto permite alcanzar cada uno de los efectos deseables del Balanced Scorecard.

Un soporte para esta perspectiva son las personas que juega un papel fundamental en la realización de esta, los sistemas y los procedimientos claves de la organización (Montoya, 2011)

El talento humano potenciales una de las partes importante de esta perspectiva de Formación y Crecimiento, debido a la competitividad que debe tener la organización en el mercado. Al igual se debe tener una estructura clara del funcionamiento de cada perspectiva

Los elementos que componen esta perspectiva son: los objetivos, los indicadores, aspectos blandos y las iniciativas. Estas perspectivas están relacionadas con la visión y la estrategia de la organización, por lo tanto facilita un método de medición de las estrategias de la organización. (Montoya, 2011)

El éxito a un largo plazo y el crecimiento organizacional puede estar medido en la inversión en nuevas tecnologías y en el establecimiento de una organización de aprendizaje continuo. Del mismo modo, puede establecerse que el desarrollo de habilidades críticas, la disponibilidad de tecnologías, la inversión en promover tanto los productos como los servicios y la inversión en el desarrollo de investigación permitirán que se haga una evaluación de los alcances desde el punto de vista de esta perspectiva (Montoya, 2011)

Marco Legal

Cooperativas de ahorro y crédito.

Las cooperativas de ahorro y crédito son empresas asociativas sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objetivo de producir o asignar conjunta y eficientemente bienes o servicios para suplir las necesidades de sus asociados y la comunidad en general. Estas cooperativas se rigen por la ley 79 de 1988 y la ley 454 de 1998.

Para la apertura de las cooperativas, se han asignado las siguientes fases:

Características de las cooperativas

1. Que tanto, el ingreso de los asociados como su retiro sean voluntarios.
2. Que el número de asociados sea variable e ilimitado.
3. Que funcione de conformidad con el principio de la participación democrática.
4. Que realice de modo permanente actividades de educación cooperativa.
5. Que se integre económica y socialmente al sector cooperativo.
6. Que garantice la igualdad de derechos y obligaciones de sus asociados sin consideración a sus aportes.
7. Que su patrimonio sea variable e ilimitado; no obstante, los estatutos establecerán un monto mínimo de aportes sociales no reducibles durante la existencia de la cooperativa.
8. Que establezca la irrepartibilidad de las reservas sociales y en caso de liquidación, la del remanente.
9. Que tenga una duración indefinida en los estatutos, y
10. Que se promueva la integración con otras organizaciones de carácter popular que tengan por fin promover el desarrollo integral del hombre.

¿Quiénes pueden asociarse?

Personas naturales mayores de catorce (14) años o quienes sin haberlos cumplido se asocien a través de representante legal, personas jurídicas de derecho público y del sector cooperativo y las demás de derecho privado sin ánimo de lucro. (Organizaciones Solidarias, 2018)

¿Quiénes vigilan las cooperativas?

Las cooperativas financieras y los organismos cooperativos de grado superior de carácter financiero, por estar autorizados para ejercer esta actividad con sus asociados y/o terceros, son vigilados por la Superintendencia Financiera. Las cooperativas de ahorro y crédito que ejercen la actividad únicamente con sus asociados, son vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria.

La Superintendencia de la Economía Solidaria es un organismo descentralizado, técnico, adscrito al ministerio de Hacienda y Crédito Público, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonial que tiene por objeto la supervisión sobre la actividad financiera de cooperativismo y sobre los servicios de ahorro y crédito de los fondos de empleados y asociaciones mutualistas y , en general, el aprovechamiento o inversión de los recursos captados de los asociados por parte de las organizaciones de la economía solidaria.

Así mismo, la Superintendencia de la Economía Solidaria supervisa las organizaciones de la economía solidaria que determine el presidente de la republica mediante acto general, que no se encuentren sometidas a la supervisión especializada del Estado con los objetivos y finalidades señalados en el artículo 35 de la ley 454 de 1998. (Organizaciones Solidarias, 2018).

Máxima autoridad de la Cooperativa

La asamblea general es la máxima autoridad de la cooperativa, de ella dependen los

demás organismos. El consejo de administración ejecuta las decisiones y políticas de la asamblea general. La junta de vigilancia vela por el cumplimiento del objeto socioeconómico de la cooperativa, promueve la cogestión y el autocontrol de la misma. El revisor fiscal, cuando hubiere lugar, inspecciona el área financiera, económica, fiscal. Las entidades que podrán eximirse de la obligación de elegir revisor fiscal, sin la autorización de la Supersolidaria, son aquellas que a diciembre 31 del año inmediatamente anterior registren un total de activos iguales o inferiores a trescientos (300) salarios mínimos mensuales legales vigentes de esa fecha y que no arrojen pérdidas (este requisito no se tendrá en cuenta para aquellas entidades que a diciembre 31 del año inmediatamente anterior tengan menos de dos (2) años de constituidas). Cuando las entidades no estén obligadas a elegir revisor fiscal, los estados financieros deberán estar certificados por el representante legal o contador público.

Capítulo Cuatro– Marco Metodológico

En este capítulo, se abordan una serie de pasos que ayudan en la elaboración de la investigación. Como el análisis del propósito, análisis del modelo de servicio, análisis de factores y sub-factores, y la definición de metas.

Procedimiento para la Obtención de la Información

Para la implementación de procesos estratégicos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Unión Colombiana se lleva a cabo las siguientes etapas

- Análisis del propósito. (Diagnostico)
- Análisis del modelo de servicios. (Reformulación)
- Construcción de la matriz de factores y sub-factores. (Perspectiva)
- Desarrollo de la Matriz de Acciones. (Acciones)

Para la implementación del proceso estratégico con propósito servidor en la cooperativa se define una metodología que permita encaminar el cumplimiento de los diferentes objetivos establecidos de manera efectiva. Para la ejecución de cada etapa se utiliza la herramienta de formulario en Google, permite estructurar la información para que el personal de la Cooperativa (Administrativos, Directivos) y los representantes de los asociados tuviesen acceso al formulario de análisis del propósito, análisis del modelo de servicios, y la elaboración de la matriz de factores y sub-factores.. Se les adjunta un instructivo detallando paso a paso las instrucciones a seguir para el desarrollo del formulario.

Diagnóstico.

En esta fase se analiza el propósito de la organización, para su análisis se tiene en cuenta

la fase del diagnóstico esta se compone de los siguientes instrumentos: Reseña histórica de la Cooperativa participa el gerente, para el formato de análisis del propósito organizacional de la Cooperativa participa, el gerente y equipo directivo, para la encuesta sobre desempeño organizacional, participan los Directivos/administradores/Delegados, reportes empresariales, clientes, productos y servicios, y empleados, la participación de Líderes/directivos, Áreas involucradas y todo el personal. También el formato análisis modelo de servicio, Encuesta OLA, Encuesta SCORES y Encuesta perfil Líder.

Análisis del propósito

Tener el propósito definido es de vital importancia para la empresa, debido que es un aspecto motivante y trascendental, que define su razón de ser; ayuda a guiar a la organización y hacer que sirva para crear vínculos permanentes entre la empresa y sus seguidores. Es decir, el propósito es aquello que transforma lo sencillo en trascendental, las iniciativas en movimientos. El propósito debe darle significado a lo ejecutado en la empresa en cada uno de sus procesos y apelar directamente al corazón.

Saber expresar el propósito correctamente es fundamental porque esto le permite a la empresa alcanzar el éxito y conseguir un mayor nivel de compromiso y lealtad de parte de sus clientes en el cual se sientan identificados, este propósito debe ser efectivo y motivacional expresado de forma clara y concisa.

Rappaport lo describe como “el por qué”. Es decir, tanto la razón por la que la empresa importa, por la que existe... y no es válido que la respuesta sea tan solo “para hacer dinero”. Una marca debe hacer la diferencia en el mundo y en la vida de las personas. Este experto afirma que una buena forma de encontrar el propósito es pensar en la forma en la que el mundo es mejor a

través de la empresa, alineando lo que cada compañía hace mejor con su beneficio más amplio a todo el mundo.

En esta investigación se desarrolla un formato de análisis del propósito, se analiza los grandes rasgos del propósito y posteriormente reformular los compromisos con la Cooperativa Coomunión por parte del cuerpo administrativo.

Este formato consiste de una serie de elementos acompañados de preguntas. Se empieza por describir el propósito como está definido actualmente por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Colombiana. Posteriormente se analiza los elementos relacionados con ese propósito, desde la perspectiva de lo que ocurre actualmente y cómo se estima que sea. Finalmente, se hace una propuesta de reformulación del propósito.

Se ilustra en una tabla el resumen del formato de Análisis del Propósito.

Tabla 7. Análisis del Propósito

Formulación del Propósito		
Elemento	Propósito actual	Propósito Reformulado
Revisión del propósito		
Elemento	Pregunta Actual	Reformulada Identidad
	¿Quiénes somos?	
Razón de ser	¿Para qué existimos?	
Capacidades institucionales	¿Qué sabemos hacer? ¿Cuáles son nuestras capacidades claves? ¿Cómo lo hacemos?	
Propuesta de servicio (productos y productos)	¿Cómo servimos? ¿Cuáles son los productos y servicios más relevantes que generamos?	

Beneficiarios directos (públicos interesados)	¿A quiénes servimos? ¿Para quienes trabajamos? ¿Quiénes serán nuestros interesados, nuestros públicos?
Principios	¿Por qué lo hacemos?
Características de la organización en relación con su entorno	¿Cómo nos perciben nuestros públicos? ¿Nuestra imagen corporativa refleja el propósito? ¿Cómo deseamos ser vistos? ¿Cómo es percibida
Características de sus servicios (productos)	nuestra experiencia de servicio? ¿Cómo esperamos que sea la experiencia de servicio?
Percepciones y Creencias	¿Cuáles son los valores que caracterizan a la organización actualmente? ¿Cuáles valores son deseables para el buen Funcionamiento de la organización?

**Preguntas aplicadas al análisis del propósito (Fuente: Martínez & Marmolejo,
2014)**

Reformulación

En esta fase de la reformulación del modelo de servicio y la reformulación del propósito de la organización participan los -Líderes/directivos Cooperativa y las Áreas involucradas,

posteriormente se utiliza los siguientes instrumentos: Formato de reformulación modelo de servicio, Formato de reformulación de propósito y formulación de compromisos.

Análisis modelo de servicio

Se analiza el modelo de alto desempeño organizacional con propósito de servicio el cual comprende nueve módulos en los cuales se puede visualizar elementos claves de una empresa, permite describir, y analizar el modelo de negocio de una organización.

Con la implementación de este formulario se tiene como finalidad la recolección de información sobre el modelo de servicio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Colombiana. El objetivo de esta herramienta es transformar las ideas en proyectos innovadores y competitivos en el mercado. En la figura 8, se puede observar el modelo de servicio:



Figura 8. Modelo de servicio (Fuente: Martínez & Marmolejo, 2014)

Los elementos relevantes para llevar a cabo la investigación en el análisis del modelo de servicio son los siguientes.

El primer elemento es Públicos Directos (asociado) en este espacio se definen los Públicos directos. No basta con mencionar al afiliado objetivo, se debe especificar el perfil del afiliado.

El segundo elemento es la Propuesta de Servicio la cual es el compromiso de servicio; no se trata de listar los servicios y productos. Se debe pensar en las motivaciones de sus públicos directos y qué tipo de relación construir que genere un vínculo con el propósito. La Propuesta de Servicio busca resolver los problemas de los públicos directos y satisfacer sus necesidades con valores agregados.

El tercer elemento es la Estrategia Comunicacional (Relaciones con los públicos directos), en este bloque las relaciones con los públicos se construyen con cada perfil de público. Define cuál es el tipo de relación que quiere mantener con su público y trata de crear un verdadero lazo perdurable pensando en relaciones de largo plazo.

El cuarto elemento son los Canales de Servicio. La propuesta de Servicio debe ser entregada a través de canales. Es necesario que se elabore una ruta para que los canales sean eficientes y logren su cometido. No basta con hacer una lista de canales, se trata de definirlos y medirlos.

El quinto elemento es el Modelo de Resultados (generación de Ingresos), La corriente de ingresos son el reflejo de una buena propuesta de servicio. Es el resultado de un buen trabajo, de alta calidad y responsabilidad, y de la construcción de una experiencia significativa para el público directo.

El sexto elemento Capacidades Organizacionales (Recursos Clave) Son los activos y

capacidades con los que cuenta para desarrollar su propósito.

El séptimo elemento Gestión Organizacional (Actividades Clave), trata de identificar cuáles actividades claves (procesos) son prioritarias en: ¿la propuesta de servicio? ¿Los canales de servicio? ¿La estrategia comunicacional con los públicos directo? ¿Los ingresos?.

El octavo elemento Red de Aliados (Relaciones Clave), responde a las preguntas ¿Quiénes son aliados estratégicos? ¿Proveedores claves? ¿Cuáles recursos claves estamos adquiriendo de los aliados? ¿Cuáles actividades claves se pueden desempeñar con aliados estratégicos?

Y por último el noveno elemento Estructura de Costos, este bloque describe los más importantes costos incurridos mientras se opera bajo un modelo de negocios en particular. Crear y entregar valor, mantener las relaciones con los clientes, y generar ingresos todos incurren en costos.

Responde a las preguntas: ¿Cuáles son los costos más importantes involucrados en el modelo de servicio? ¿Cuáles recursos claves son los más costosos? ¿Cuáles actividades claves son las más costosas? ¿Costos en infraestructura? ¿Costos de la propuesta de servicio? ¿Costos de la automatización de los procesos?

Perspectivas: Para esta fase es donde se define los factores y subfactores claves en cada perspectiva del modelo de servicio, y para este análisis se utiliza el siguiente instrumento un formato de formulación factores y subfactores donde participan -Líderes/directivos de la Cooperativa y las Áreas involucradas para tener un mejor análisis es necesario conocer las diferentes perspectivas.

Perspectiva de los públicos, propuesta de servicio, organización y viabilidad económica.

Construcción de matriz de factores y sub-factores: En esta etapa de determina el formato

de reformulación factores y subfactores, esto permite la selección de factores y características más relevantes para la organización. A partir de esta clasificación se asignan metas, indicadores y actividades para cada uno de los factores o sub-factores, por lo tanto se lleva a la matriz del plan acción.

Se recomienda evaluar cada factor, al igual se debe tener en cuenta los más pertinentes en cada perspectiva, debido que contiene un conjunto de factores y características que tiene una relación directa, además se tiene que priorizar cada característica de acuerdo a la ponderación hecha por la Superintendencia de la Economía Solidaria según el aporte con el modelo de la cooperativa, a las capacidades inherentes (fortalezas actuales) y de acuerdo al potencial de desarrollo.

Subfactores de Acción: Se define las metas a cada subfactor con el instrumento Formato de acciones operacionales con la participación -Líderes/directivos Cooperativa y las Áreas involucradas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Colombiana para el buen funcionamiento de la organización.

Desarrollo de la Matriz de Acciones

Con la matriz de factores y sub-factores que definida la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Colombiana se puede definir sus metas, actividades, e indicadores establecidos en un cronograma de trabajo según el tiempo estipulado para la consecución de los mismos. Para facilitar el buen funcionamiento de los procesos estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión colombiana.

Capítulo Quinto–Diagnóstico

Este capítulo tiene como objeto mostrar mediante diferentes mecanismos de interpretación y análisis, la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Colombiana, con respecto al análisis del propósito y la evaluación del modelo de servicio, y examinar cada variable propuesta mediante una serie de formatos elaborados para su correspondiente observación. Se establecen unos criterios y un estudio de cada variable presentada en el proyecto, con respecto a la perspectiva del propósito, los mecanismos de recolección de la información en el cual se desarrolla la extracción de la información consiste en un formulario dirigido a los directivos, contienen interrogantes acerca del propósito actual de Coomunión.

Para realizar el diagnóstico del modelo de servicio se inicia con una de las variables, que son los públicos a quienes va dirigido el propósito, los cuales están asociados con la cooperativa, se utiliza para el análisis un informe elaborado según la base de datos de los afiliados de la cooperativa donde se establece el perfil de sus públicos, también se utiliza una encuesta enviada a un grupo selecto correspondiente a los Directivos, Empleados, Junta de vigilancia y Asociados

Con respecto a la propuesta de servicio se realiza la evaluación desarrollando un formulario el cual es remitido a los directivos de la cooperativa y teniendo en cuenta lo argumentado en la encuesta se procede el respectivo análisis, además se realiza un informe comparativo de los productos y servicio que brinda la Cooperativa con otras entidades, las cuales brindan los servicios con características similares a los prestados por la Cooperativa. Se tomaron tres tipos de organizaciones para la realización de la confrontación (financieras, cooperativas y entidades bancarias).

En relación con el diseño de la organización se toma en cuenta las entrevistas realizadas

al gerente de la cooperativa sobre los procesos de gestión que se han venido desarrollando en la cooperativa, posteriormente se realiza un informe de las actividades y tareas que gestionan, no obstante se obtiene más información en las encuestas realizadas, donde integran algunas variables de este análisis (capacidad de la organización y aliados estratégicos)

Para el estudio de la viabilidad económica organizacional se toma como método de recolección de la información formularios a los directivos y base de datos sobre estados financieros de años anteriores y se utiliza un modelo llamado Dupont, para determinar la situación financiera actual de la cooperativa.

Análisis del Propósito y Evaluación de Modelo De Servicio

La investigación de este modelo permite tener una orientación al logro del propósito, con un enfoque servidor, permitiéndole a la organización estructurar un modelo que establezca un propósito bien definido para alcanzar su éxito, por lo tanto con este modelo se busca que sus colaboradores estén más comprometidos e identificados con la empresa, así se obtienen mayor productividad y mejores beneficios tanto para la compañía como para los asociados.

Para este análisis se define un horario de reunión con los directivos de la cooperativa; posterior a esto se realiza la identificación del propósito actual y una reformulación del mismo, se remite un formulario en el cual deben plasmar el propósito actual y el deseado, y la reformulación; referente a las variables del modelo de servicio, se realiza un análisis, tomando en cuenta los públicos, la propuesta de servicio, capacidad organizacional, Red de aliados, Estrategia comunicacional, Canal de servicio, Gestión organizacional, se le remite un formulario a un grupo selecto establecido para el trabajo de investigación correspondiente a los directivos, junta de vigilancia, empleados, asesores y asociados, para el análisis de las variables del modelo

de servicio.

Análisis del Propósito y reformulación.

El análisis del propósito actual y la reformulación, orientan a la organización a tener una constante revisión de factores determinante en la consecución de sus objetivos estratégicos; la visión, misión, los valores, y compromisos estratégicos, son aspectos relevantes para alcanzar el propósito.

Teniendo en cuenta el modelo propuesto de organizaciones con propósito servidor, se propone un formato que ayuda a la gerencia de la cooperativa Coomunión a realizar el análisis del propósito de la organización, para posteriormente ser reformulado, al mismo tiempo se formulan los compromisos de la Cooperativa con sus diversos públicos.

A partir de lo expuesto anteriormente el formato consiste de una serie de elementos que orientan a los directivos en el análisis y estos a su vez van acompañados de interrogantes, donde se empieza a especificar el propósito como está definido por la cooperativa Coomunión.

En la siguiente tabla se ilustra la revisión actual del propósito, establecidos por el cuerpo directivo de la Cooperativa, estos a su vez está sujeto a cambios por los mismos. Para observar en detalle la reformulación del propósito. (Ver anexo 5.).

Tabla 8 . Análisis y Reformulación

Elemento	Propósito Actual	Propósito Reformulado
-----------------	-------------------------	------------------------------

P R O P O S I T O	Misión: Apoyar el desarrollo integral, solidario y sostenible de organizaciones y personas mediante la gestión de múltiples actividades en la prestación de productos y servicios versátiles, de alto beneficio para los asociados y de una razonable rentabilidad para la Cooperativa que garantice su crecimiento, desarrollo y consolidación en un marco cooperativo de justicia, equidad, transparencia y participación. Visión: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Colombiana para el 2022 se proyecta como una cooperativa de ahorro y crédito consolidada financieramente que presta sus servicios a las organizaciones y empleados de la iglesia adventista en Colombia.	Nuestro propósito es el servicio al desarrollo personal y organizacional de la Iglesia Adventista del Séptimo día. Nuestro propósito es dar acompañamiento financiero a los asociados para cumplir sus sueños. Somos los aliados en el cumplimiento de sus metas
--	--	--

Datos obtenidos del análisis del propósito actual de la Cooperativa (Fuente: Elaboración propia)

Reformulación

Después de haber analizado el propósito actual de la cooperativa se sigue a la reformulación, donde los directivos establecen su propósito, compromisos y valores, sobre cada uno de los aspectos relevantes para su desarrollo.

A continuación se señala la reformulación

Propósito

Alcanzar el desarrollo socioeconómico de nuestros asociados mediante el uso de los productos de ahorro y crédito de manera responsable y eficiente; teniendo como principio la educación financiera y la mayordomía cristiana.

Nuestros Productos

Cada uno de nuestros productos será una experiencia de vida ya que se ajustan a la necesidad de nuestros asociados, dirigidos a proporcionar estabilidad, seguridad y calidad de vida.

Nuestros Empleados

Seres humanos con principios cristianos, dispuestos a prestar un servicio cálido y humano, generando valor a cada una de las experiencias de vida de asociados y compañeros.

Nuestros Asociados

Nos comprometemos con la educación y acompañamiento a cada uno de los proyectos de vida de nuestros asociados. Con nuestra experiencia y asesoría contribuimos a mejorar la calidad de vida de nuestros asociados, permitiendo que su impacto proporcione estabilidad y desarrollo.

Nuestros puntos de atención.

A través de nuestros canales de atención, nuestros asociados experimentarán un ambiente profesional y cristiano mediante la asesoría personalizada de cada uno de nuestros productos y servicios. Nuestro objetivo es crear un ambiente de confianza, sentido de pertenencia y convertirnos en tutores financieros.

Nuestra Comunidad

Pertenece a la organización mundial de la Iglesia Adventista del Séptimo Día que profesa el evangelio de salvación y la educación de la mayordomía cristiana.

Nuestros servicios de ahorro y crédito están direccionados a todas las instituciones de la IASD, de sus empleados, cónyuges e hijos.

Modelo de servicio.

Este modelo de servicio sirve como herramienta para estructurar las acciones claves y necesarias en el desarrollo de la idea de negocio y generar así una propuesta de valor innovadora de alto desempeño organizacional con propósito de servicio. Posteriormente se analizan las variables de este modelo tales como: la propuesta de servicio, públicos directos (asociados), capacidad organizacional (personal y tecnología); Red de aliados, Estrategia comunicacional, Canal de servicio, Gestión organizacional (procesos de crédito y ahorro), y análisis financiero (Dupont)

Tomando en cuenta las variables del modelo de servicio se analiza lo siguiente:

Público

Este estudio en la organización es un eje transcendental para definir los públicos directos que atesora la empresa, para este análisis se estipula una encuesta a los directivos, junta de vigilancia, asesores, empleados, asociados.

Se realiza un informe de la base de datos de asociados de la cooperativa para definir su perfil de los públicos, en los cuales se mencionan aspectos relacionado con el tipo de vivienda, estado civil, tipo de contrato y demás características que ayudan a precisar el perfil de los públicos.

Subsiguientemente de la recolección y análisis de la información se obtiene la siguiente información respecto al público directo, los asociados.

Perfil de los asociados

La Cooperativas de Ahorro y Crédito Unión Colombiana (Coomunión), cuenta actualmente la cooperativa cuenta con 1080 personas naturales activas y 32 entidades jurídicas, con un total de 1111 activos, se aprecia que el 98% de los asociados son personas naturales y las personas jurídicas tienen un porcentaje del 2%. Las personas que ingresan a la cooperativa son de género masculino, es decir que de cada 10 asociados 7 son hombres, teniendo en cuenta el estado civil de cada 10 asociados 8 son casados estos representan 80% miembros que tiene la Cooperativa, una parte de los asociados viven en viviendas de alquiler con un porcentaje del 45% y la otra en viviendas propias con el 43,94%. Con relación al nivel de estudio los asociados tienen un nivel de estudio universitario en su gran totalidad; la mayoría de los asociados tienen un contrato a término indefinido en la organización, de los cuales cuentan con mayor porcentaje las personas que están casadas. La edad de los asociados que ingresan a la Cooperativa mayormente es de 26 a 58 años como afiliados. La ubicación geográfica que tiene mayor rubro significativo de asociados de la Cooperativa son en el departamento Antioquia y Santander con 198 y 183 respectivamente. Según el estudio que se realiza se encuentra que las personas naturales tienen más créditos que ahorro significativamente. En el anexo1 se puede observar en detalle este análisis.

De acuerdo con la información obtenida de la encuesta. El 54% de los colaboradores de la cooperativa Coomunión, están de acuerdo al afirmar que los productos y servicios si toman en cuenta las necesidades de los clientes, mientras que solo el 19% de los colaboradores se manifestaron ni de acuerdo ni en desacuerdo. (Ver anexo 4.).

Estrategia comunicacional

Se toma en cuenta el formulario que se realiza a los directivos, la encuesta a los

empleados, Junta de vigilancia, Asociados y Asesores. A partir de lo plasmado se considera actualmente en la cooperativa de ahorro y crédito Coomunión que tiene como mecanismo principal con sus públicos las llamadas telefónicas y correos electrónicos, por el cual se les envía información y por medio de la red social Facebook. Únicamente existe comunicación de manera física cuando el asociado se dirige a la Cooperativa para solicitar un servicio.

Canales de servicio

En este caso se utiliza las encuestas y formularios para establecer los canales de servicio de la cooperativa. El 38% de los encuestados, manifiestan ni de acuerdo, ni en desacuerdo, al preguntarles si los canales de distribución son muy eficientes, mientras que el 4% de los colaboradores está totalmente de acuerdo al afirmar que los canales de distribución son muy eficientes. (Ver anexo 3.)

Propuesta de servicio

De acuerdo a lo expresado en las encuestas que se realizan y las entrevistas al gerente y empleados de la cooperativa se obtuvo lo siguiente. Para Coomunión su propuesta de servicio son líneas de ahorro y crédito. (Ver anexo 3.)

A continuación se detallan los componentes de cada línea en la Tabla 9.

Tabla 9. Líneas de productos y servicio

<i>Servicios de Ahorro</i>	<i>Servicio respecto a Créditos</i>
Ahorro a la vista	Consumo de Vehículo
Ahorro Contractual	Consumo Educación
Certificado de Depósito a Término (CDAT)	Vivienda Hipotecaria

Datos obtenidos de la propuesta de servicio de la Cooperativa (Fuente: Elaboración propia)

A continuación se presenta información detallada de cada uno de los servicios mencionados anteriormente:

Servicios de Ahorro

La cooperativa Coomunión le ofrece a sus asociados la posibilidad de separar una parte de sus ingresos mensuales, con el fin de reservarlo para un evento futuro, gasto, emergencia o proyecto personal, mediante un ahorro de libre destinación o también conocido como ahorro contractual, que le permite al asociado reunir a través de cuotas periódicas una determinada suma de dinero en un tiempo establecido y poder generar rentabilidad sobre este.

Servicios de Crédito

Es una línea de crédito según sea su destinación que permite a las personas naturales y jurídicas contar con liquidez para suplir algún tipo de necesidad puntual. Está diseñado para atender en forma ágil y rápida necesidades de viajes, remodelaciones pequeñas, vacaciones, imprevistos familiares, entre otros. El valor mínimo para ser desembolsado por política de la cooperativa es de \$ 550.000 y el monto máximo depende de la capacidad de endeudamiento de cada uno de los asociados.

Análisis comparativo

La cooperativa de ahorro y crédito Coomunión, es una entidad que brinda mediante el servicio de ahorro y crédito, bienestar y cobertura a las necesidades de la iglesia adventista en Colombia y a los de sus empleados y familiares por medio de distintitos sistemas de ahorro y crédito para el bienestar de sus asociados. (Ver anexo 2.)

En este estudio se señalan los distintos servicios prestados por la cooperativa de ahorro y crédito Coomunión, frente a distintas cooperativas de ahorro y crédito, financieras, y bancarias, para poder analizar la situación de la cooperativa Coomunión frente a distintas entidades que

prestan estos mismos servicios. Las organizaciones escogidas fueron tomadas como base para el análisis, debido que tiene una cantidad considerable de clientes utilizando sus productos, lo que las hace más reconocidas.

Para el análisis de cada producto se toma de manera independiente, ya que es la misma modalidad, pero tiene diferente línea, como se observa en el análisis respecto a los créditos.

A continuación se muestran los diferentes tipos de productos prestados por la cooperativa de ahorro y crédito Coomunión: (Ver anexo 2.)

Servicios de Ahorro e Inversión

Respecto al servicio de ahorro, se ha tomado el plazo a 180 días, debido que es un tiempo elegido comúnmente por las personas, ya que se busca generar utilidad de ese dinero en menor tiempo, para cubrir otras obligaciones financieras a mediano plazo. En el análisis que se realiza, se puede diferenciar que en las entidades Bancarias no han venido siendo tan rentables como las cooperativas de Ahorro y crédito.

Servicios respecto a Créditos

En este punto se analizan los diferentes tipos de créditos prestados por la cooperativa Comunión, en el análisis no se toma en cuenta el crédito educativo. (Ver anexo 2.)

Análisis Crédito de libre inversión con Cooperativas financieras

Es importante aclarar que se pueden obtener los valores mínimos de cada entidad, ya que los valores máximos dependen de la capacidad de endeudamiento de cada persona.

En este informe se ha tomado la tasa más alta respecto a las cooperativas que se están analizando, en este caso mencionaremos la cooperativa forjar, con una tasa del 1.80%, es la entidad con la tasa más alta en este análisis seguida de las cooperativas Avancop con el 1.45% y Cootramed con una tasa del 1.40% , se puede observar que la cooperativa Coomunión es la

cuarta entidad con la tasa más alta, con el 1.35%, frente a ocho cooperativas que se han venido investigando, que entre ellas se encuentran dos cooperativas financieras. La cooperativa con la tasa más baja es Coopantex, con una tasa del 1.25%.

Análisis Crédito de libre inversión con Entidades Bancarias

Realizando el respectivo análisis con respecto a los créditos de libre inversión, la cooperativa Coomunión posee ventaja sobre las entidades bancarias, ya que las tasas de estas entidades están muy elevadas, por ejemplo Bancolombia tiene una tasa del 2.25%, seguida del Banco AV VILLAS con una tasa del 2.28% con respecto a la de las cooperativas, en este caso se puede obtener una ventaja con respecto a los créditos, ya que la cooperativa Coomunión es una de las que posee tasas más bajas en el mercado, se puede decir que se encuentra en una posición favorable con respecto a este producto.

Análisis respecto al servicio prestado en Créditos de vivienda

En el ámbito de los créditos para vivienda, con respecto a las cooperativas de ahorro y crédito que también ofrecen este mismo producto, es pertinente destacar que la tasa de la cooperativa Coomunión, a la cual se le está realizando el diagnóstico, tiene un de las tasas más bajas del mercado, solo es superada por COOPETRABAN que muestra una tasa del 0.985%, pero a más plazo para el recaudo de interés, y AVANCOP que actualmente iguala la tasa de la cooperativa Coomunión del 1.10%

Análisis hipotecario cooperativas y entidades bancarias

Respecto a las entidades bancarias se puede evidenciar que la diferencia en tasas es bastante amplia, ya que se puede mencionar que el crédito hipotecario es una de las especialidades de estas organizaciones y en las cuales se desenvuelven mejor con múltiples posibilidades de pago, la cooperativa Coomunión en este caso no posee gran ventaja sobre estas

entidades, lo que se podría tomar como ventaja es el diferenciador de la empresa, pero con respecto a tasas, los bancos disponen las más bajas de este mercado, y con una variación mínima.

Análisis Respecto a Crédito de Vehículo

Analizando las tasas frente a los diferentes tipos de organizaciones respecto a los créditos de vehículos se puede observar que las entidades bancarias tienen las tasas más bajas del mercado excepto el Banco Davivienda, con una tasa del 1,16% MV, esta se encuentra muy por encima respecto a la cooperativa Coomunión que es con la que se ha estado llevando el respectivo análisis, frente a las cooperativas que prestan específicamente este servicio la cooperativa Coomunión cuenta con la tasa más baja en este mercado y cabe mencionar que las otras cooperativas mencionadas en anteriores análisis, no quiere decir que no presten este servicio, la diferencia es que lo manejan como crédito de libre inversión.

Diseño de la organización

Esta perspectiva describe la forma como la cooperativa gestiona de forma eficiente sus procesos, recursos y alianzas claves para llevar a cabo el propósito. De acuerdo con el formato de encuesta, formulario e informes donde se obtiene la información sobre las capacidades, gestión y aliados estratégicos, se establece lo siguiente.

Capacidades Organizacionales

Respecto a las Capacidades Organizacionales, la Cooperativa Coomunión cuenta con tres grandes factores que fortalecen su funcionamiento.

Capital Humano: La Cooperativa cuenta con doce colaboradores, en donde se puede destacar la experiencia de los empleados, asesores, y directivos.

Infraestructura: la Cooperativa cuenta con dos sedes, una de ellas se encuentra en la ciudad de Bogotá llevando a cabo sus operaciones y su sede principal en la ciudad de Medellín.

Tecnología, en la prestación y respaldo del servicio, cuentan con Software contable, la cual permite mayor gestión en este proceso y de administración documental con los Procesos básicos. Cuenta con una estructura de equipos la cual permite un óptimo desempeño en el aspecto digital. La cooperativa también cuenta con una plataforma móvil la cual permite que los asociados puedan tener en constante monitoreo los servicios desarrollados por la cooperativa.

Red de Aliados

Para realizar el diagnóstico de red de aliados de la cooperativa para llevar su propuesta de servicio se toma en cuenta la encuesta como medio de recolección de la información. Se señalan los convenios o pactos que se establecen entre las diferentes partes para lograr el propósito de la Cooperativa.

Tabla 10. Aliados estratégicos

<i>Aliados</i>	<i>Proveedores</i>
	OPA
Las Instituciones de la IASD	Workmanager
Los empleados Asesores	Los Olivos Practiseguros
	CIFIN
Asociados	Protecdata

Aliados estratégicos de la Cooperativa (Fuente: Elaboración propia)

Gestión organizacional

Según lo establecido por ley de la superintendencia de economía solidaria, la cooperativa gestión los riesgos de administración para crédito, liquidez, mercado, operativo, riesgo lavado de activo y financiación del terrorismo con el fin de garantizar buen funcionamiento de la empresa.

Se toma en cuenta el Manual operaciones de tesorería, Riesgo de Liquidez, Inversiones y Contraparte, en el Manual de administración de riesgo de crédito, se señalan los principios, criterios generales y parámetros mínimos que la Cooperativa los observe para el diseño, desarrollo y aplicación de los Sistema de Administración de riesgo. (Ver anexo 3.)

Para el manual de riego administrativo crediticio se toma en cuenta el tipo de contrato y antigüedad laboral, nivel del ingreso, Límite exposición crediticia y pérdida tolerada, y la reciprocidad de aportes entre otros.

En el Manual de operación de tesorería, riesgo de liquidez, inversiones y contraparte de la cooperativa, tienen definidas diversas políticas para la administración de las operaciones de la tesorería que están orientadas al control y seguimiento de las operaciones de tesorería, toman en cuenta el marco legal de las actividades de tesorería. Tienen un marco de actuación correspondiente a su mercado, liquidez, Rentabilidad, Dispersión del riesgo, Factores de Mercado tales como: (Disponible en caja, cuentas bancarias, fondo de liquidez, inversiones de liquidez y posición de liquidez). Además a los procesos se les realiza una auditoría y control para saber si se están cumpliendo cabalmente con lo establecido.

Valor económico

Con respecto a este estudio se desarrolla como base un análisis con el modelo Dupont y las encuestas diligenciada por los directivos. Se obtiene lo siguiente

Estructura de costos

En la estructura de costos se describe todos los valores monetarios en los que la Cooperativa Coomunión incurre para operar su modelo.

Tabla 11. Estructura de Costo

Costos modelo de servicio	Automatización de Procesos	Actividades	Recursos	Propuesta de Servicio	Costos infraestructura
Salarios	Software Contable	Seguros	Equipos	Capital Humano	Alquiler de sedes
Asesorías	Licencias	Contribuciones	Software	Capacitaciones	
Tecnologías	Mantenimiento	Afiliaciones			
Tercerización	Capacitaciones				
Capacitaciones	Software de monitoreo				
Intereses					

Fuente: Elaboración propia

Modelo de Resultados: Hace referencia a la corriente de ingresos el cual hace refleja a la propuesta de servicio: Actualmente la principal fuente de ingresos son los rendimientos obtenidos de los créditos brindados por la cooperativa a sus asociados.

Análisis Dupont: El modelo de servicio integra una parte fundamental, la cual es denominada estructura de costos e ingresos.

Para conocer a profundidad como genera la organización rentabilidad, se inicia aplicando el modelo Dupont, este sistema mide la rentabilidad o rendimiento de una inversión referida en un determinado periodo de tiempo, del rendimiento que genera los activos de una empresa independientemente de cómo fueron financiados.

El sistema DUPONT integra o combina los principales indicadores financieros con el fin de determinar la eficiencia con que la empresa está utilizando sus activos, su capital de trabajo y

el multiplicador de capital (Apalancamiento financiero). Este sistema utiliza dos variables importantes:

Se analizan 3 periodos contables que comprenden, diciembre 2015, diciembre 2016 y diciembre 2017.

El margen de utilidad en ventas y el uso eficiente de sus activos, el margen mide el beneficio obtenido por cada unidad monetaria obtenida, es decir, el porcentaje de utilidad por cada peso de ventas, mientras que el uso eficiente de sus activos mide el número de veces que se recupera el activo vía ventas, en otras palabras: el número de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida.

En la figura 9, se muestra el análisis del año 2015.

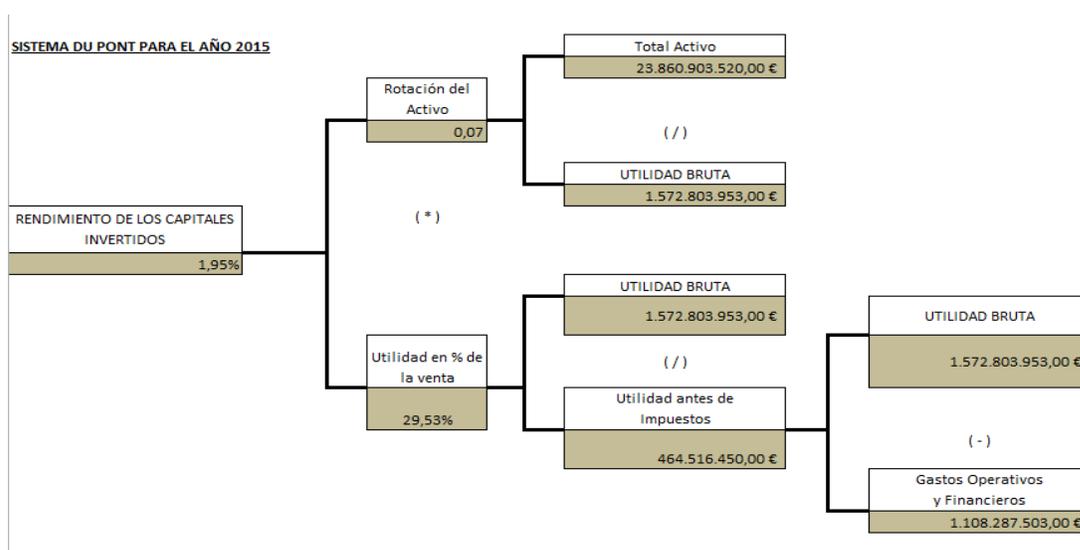


Figura 9. Análisis año 2015 (Fuente: Elaboración propia)

Con relación al año 2015 la rotación de activos utilizados por la cooperativa Coomunión para generar utilidades fue del 0,07%, con una utilidad sobre las ventas del 29,53%, dando como resultado un 1,95% del rendimiento de los capitales invertidos.

En la figura 10, se puede observar el análisis año 2016:

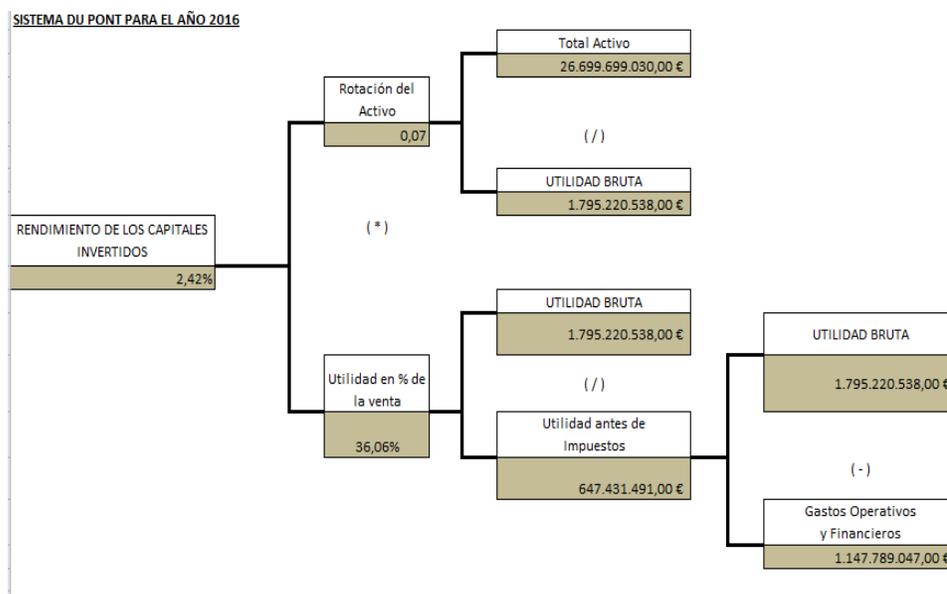


Figura 10. Análisis año 2016 (Fuente: Elaboración propia)

Comparando el año anterior con el año 2016 encontramos que la rotación de activos no tuvo ninguna variación, mientras que en la utilidad sobre las ventas para el año 2016 fue de 36,06%, hay una variación de 6,53% frente al año 2015. Los rendimientos de capitales invertidos para el 2016 fueron de 2,42%. En la figura 11, se observa el análisis del año 2017.

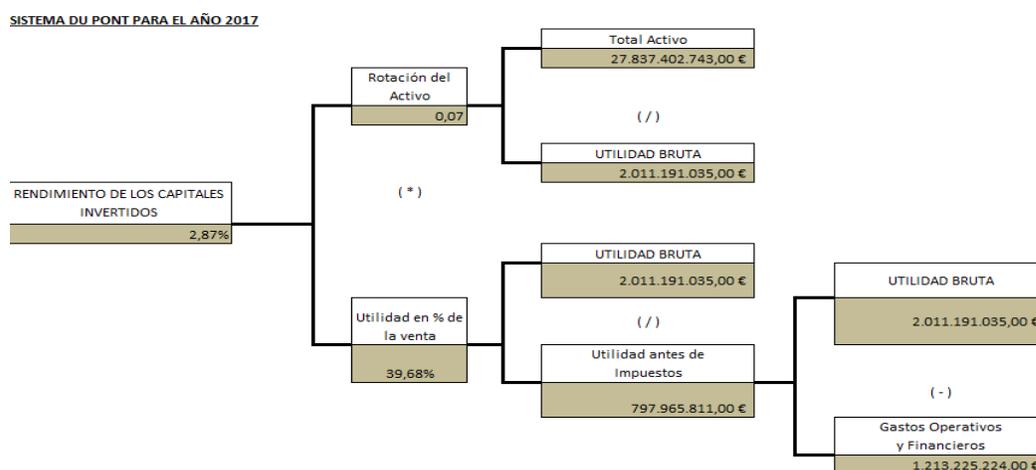


Figura 11 Análisis 2017 (Fuente: Elaboración propia)

Al hacer el análisis de este año, se encontró que es el periodo que mejor utilidad en ventas obtuvo, mientras que la rotación de activos se mantuvo constante en 0,07%, la utilidad fue representada por 39,68% y un rendimiento de los capitales invertidos del 2,87%.

Correspondientemente de haber examinado el modelo de servicio, se compone un gráfico el cual representa cada una de las variables claves de la cooperativa para su desempeño organizacional con un enfoque servidor.

Modelo de servicio Coomunión

<p>RED DE ALIADOS </p> <p>Instituciones IASD Asociados Colaboradores</p> <p>Cifin Proctecdata Workmanager Practiseguros Los Olivos</p> <p>Coomfecop Fogacoop Supersolidaria</p>	<p>GESTION ORGANIZACIONAL </p> <p>Sistema de administración de riesgos: Crediticio Operativo Liquidez Mercado lavado de activos y financiación del terrorismo</p> <p>CAPACIDADES ORGANIZACIONALES </p> <p>Capital humano capacitado Tecnología Virtual Infraestructura: 2 sedes de punto de atención</p>	<p>PROPUESTA DE SERVICIO </p> <p>Nuestro propósito es el servicio al desarrollo personal y organizacional de la Iglesia Adventista del Séptimo día. Nuestro propósito es dar acompañamiento financiero a los asociados para cumplir sus sueños. Somos los aliados en el cumplimiento de sus metas</p>	<p>ESTRATEGIA COMUNICACIONAL </p> <p>Servicio Telefónico Correos Electrónicos Oficina Física Página Web Redes sociales Eventos Promocionales</p> <p>CANALES DE SERVICIO </p> <p>APP Coomunión Oficinas</p>	<p>PUBLICOS DIRECTOS </p> <p>Asociados de la Cooperativa</p> <p>Empleados Iglesia Adventista (Denominacionales): Contrato indefinido</p> <p>Empleados Iglesia Adventista : Contrato Fijo</p> <p>Familiares de Empleados: Cónyuge e hijos de empleados.</p>
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>Salarios Software Contables y de Monitoreo Equipos Tercerización Alquiler de Sedes Licencias</p> 		<p>MODELO DE RESULTADOS</p> <p>Rentabilidad de la Cartera Seguros Certificado de depósito de ahorro a Término (CDAT)</p> 		

Figura 12. Modelo de Servicio (Fuente: Elaboración propia)

Capítulo Sexto – Modelo Propuesto

En este capítulo se presenta una propuesta para el desarrollo de las diferentes perspectivas del modelo de alto desempeño organizacional con propósito de servicio, a través de la formulación de factores y subfactores, que permitan operacionalizar el plan estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Colombiana. Se fundamenta en el Sistema Integral de Administración de Riesgos que las cooperativas deben cumplir por ley.

Sistema Integral de Administración de Riesgos (SIAR)

Es una modalidad que garantiza estabilidad al sector financiero, permitiendo minimizar el riesgo en el sector, teniendo en cuenta lo establecido por la Superintendencia de Economía Solidaria los sistemas de administración de riesgo son los siguientes: sistemas de riesgo de Crédito, Riesgo Liquidez, Riesgo Mercado, Riesgo Operativo, y Riesgo Lavado de Activos (Serrato, 2016).

Análisis por tipo de riesgo.

Riesgo de crédito

La gestión del riesgo de crédito debe ser parte cabal de la estrategia de la organización, según lo establecido por el consejo de administración o la junta directiva con respecto a sus productos de crédito ofrecidos y los cupos y los límites asignados deben estar dentro de los niveles de atribuciones establecidas. (Serrato, 2016)

Riesgo de liquidez

Las organizaciones solidarias, deben contar con una estrategia de manejo de liquidez para corto, mediano y largo plazo. Por lo tanto las políticas deben contener aspectos coyunturales y

estructurales de la organización y sus estrategias de liquidez deben ser aprobadas por el Consejo de Administración o Junta de vigilancia.

Riesgo de mercado

La gestión del mercado teniendo en cuenta las variaciones fundamentales en las tasas de interés y en la tasa de cambio puede impactar negativamente la situación financiera de la organización solidaria. (Serrato, 2016)

Riesgo operacional

Para una adecuada operación en las sus actividades las organizaciones solidarias deben contar con los recursos y medio necesarios para su desarrollo.

Riesgo de lavado de activo y financiación del terrorismo

Las organizaciones solidarias deben adoptar mecanismo que les permitan prevenir el lavado de activo o la canalización de recursos hacia la realización de actividades terroristas y que estas sean utilizadas directamente a través de sus operaciones o cuando se pretende el ocultamiento de activos provenientes de dicha actividad. (Serrato, 2016)

Debe haber una interacción en los riesgos, donde cada área de la organización solidaria vigilada realice un análisis que permita visualizar como variables críticas, las tasas de interés

La gestión integral de riesgo

Las organizaciones solidarias deben tener en cuenta para implementar la gestión de riesgo los siguientes objetivos, los cuales se muestran en la Tabla12:

Tabla 12. Objetivos

Objetivos Cualitativos	Objetivos Cuantitativo
Identificar el mundo de riesgo a los que están expuestos	Optimizar la relación existente del riesgo – rentabilidad, para la identificación del Apetito de la Compañía

Garantizar que las políticas, procedimientos y procesos existan y apoyen a la toma de decisiones en la gestión de riesgos

Crear conciencia y fomentar la cultura en la organización, para comprender la importancia y naturaleza de las pérdidas por los riesgos materializados

Mejorar continuamente el Sistema de control interno y los procesos, así minimizaremos el riesgo asumido

Establecer y/o asignar los recursos (pérdidas esperadas) y el capital (Pérdidas Inesperadas)

Lograr mediciones (sin altos márgenes de error) en la eficiencia de las diferentes Líneas del servicio.

Datos Obtenidos de informe de Serrato (Fuente: Elaboración Propia)

Administración del riesgo.

Es un proceso estructurado, consiente y continuo a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos. (Serrato, 2016).

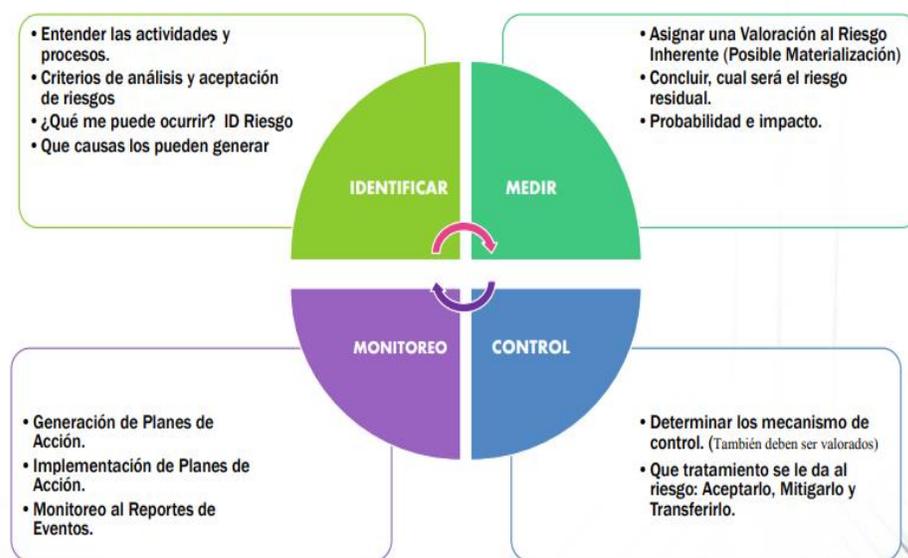


Figura 13. Procesos (Serrato, 2016)

Modelo propuesto

Consiste en la formulación de un modelo de gestión para la cooperativa de ahorro y crédito, tomando como base las perspectivas (Propósito, Públicos, Propuesta de valor, Capacidad, Procesos y valor económico), para poder definir unos factores y establecer unos subfactores que Coomunión debe implementar para su desarrollo en su sistema integral.

Formulación de factores y subfactores.

La construcción de la matriz de factores y subfactores tiene el propósito de establecer los lineamientos de direccionamiento de la Cooperativa, donde se realiza la selección de los factores y características relevantes para la organización, teniendo en cuenta lo expresado, se asignan metas, indicadores y actividades para cada uno de los subfactores y se lleva a la matriz del plan de acción.

Se considera que cada perspectiva contiene un conjunto de factores y características que tienen una relación directa, se indica evaluar cada factor y anexar los que se estimen pertinentes en cada perspectiva y estas principalmente se deben priorizar para su desarrollo.

Seguidamente se muestra el formato de resumen de la matriz de factores y subfactores.

Tabla 13. Factores y subfactores

Perspectiva	Factor	Subfactor	Descripción
Propósito	Dimensión filosófica	Misión	Detalla el propósito y razón de ser de la empresa, no es invariable, y debe mantenerse en continuo desarrollo y evolución.

		Valores	<p>Permite tener coherencia e ilación en el trabajo que se realiza</p> <p>Capacidad de mantenerlos, promoverlos, divulgarlos y ajustarlos para un continuo desarrollo.</p>
	Dimensión estratégica	Visión	<p>Proporciona el rendimiento ideal que se pretende alcanzar por medio de la planeación estratégica la cual va orientada a lograr los objetivos.</p>
Públicos	Perfil del público	<p>Compromisos estratégicos</p> <p>Monitoreo y satisfacción</p>	<p>Se genera una experiencia agradable y cercana al público.</p> <p>Medición del uso de producto o servicio por asociado.</p>
		Investigación de mercados	<p>Desarrollo de un proyecto estratégico para comprender y satisfacer a los públicos.</p>
		<p>Investigación de la necesidad de asociados</p> <p>Prospección y vinculación del asociado</p>	<p>Análisis de productos o servicios en función a las necesidades de los asociados.</p> <p>Proceso desarrollado para la recolección de información y documentación del cliente y frecuente actualización.</p>

Estrategia comunicacional	Sistema de respuesta, quejas y reclamos Retención de asociados	Desarrollo de un sistema de recepción y gestión de casos. Con un programa de fidelización se puede retener a los consumidores constantes, ya que estos forman parte del rendimiento de le empresa.
	Estrategia de promoción y publicidad	Creación de estrategias que permitan la distribución de imagen, e identificación de mercados objetivos, como manera de expansión de la organización.
Canal de servicio	Selección del canal de servicio	Tipo de canal con el cual se va a realizar el proceso de entrega del servicio presado al cliente.
	Implementación del canal de servicio	Construcción de una serie de mecanismos o de una red, por el medio de la cual la empresa se dirige al mercado.
	Evaluación del canal del servicio	Medición de la efectividad de los canales de servicios seleccionados.
Propuesta de servicio	Línea de productos y servicios	Diseño y desarrollo de productos y servicios La empresa debe establecer un proceso de desarrollo adecuado, con diferentes etapas en tiempos

			programados que permitan disponer de servicios en el mercado en menor tiempo.
		Experiencia del público	Experiencia única y memorable para el público de la Cooperativa.
		Estrategia de referencia	Enfocar esfuerzos en ofrecer experiencias memorables en los públicos.
Procesos	Riesgo de mercado	Tasas de interés	Determinación del monto económico que se retribuye por el uso de un capital solicitado
		Fluctuación del mercado	Referencia el aumento o disminución en el precio de un valor, portafolio o índice accionario en el corto plazo.
	Riesgo operativo	Intermediación financiera	Instituciones legalmente constituidas que funcionan como enlace entre la cooperativa y el público, obteniendo una comisión por la labor de concertar créditos en el mercado.
		Rentabilidad de la inversión	Relación entre el beneficio obtenido con la cantidad de dinero invertido para alcanzar el logro.

Riesgo crediticio	Monitoreo del estado de la cartera	Monitoreo de cartera periódico para evitar desequilibrios financieros.
	Provisiones de créditos	Proyección de cuentas que se pueden volver malas en la gestión del crédito.
Riesgo liquidez	Planes de contingencia	Compuesto de medidas organizadas que su finalidad es establecer acciones ante una situación extraordinaria.
	Monitoreo concentraciones de liquidez	Capacidad de respuesta de la Cooperativa para atender pasivos, así como la colocación de inversiones.
Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo	Conocimiento del cliente y del mercado	Permite el desarrollo de estrategias acordes a la evolución del sector para lograr mercados potenciales.
	Sistema de monitoreo de cliente y beneficiarios	Investigaciones externas que brinden un panorama de tendencias en el comportamiento y gusto de los clientes.

		Capacitación del personal	Entrenamiento de Colaboradores para alcanzar su máximo talento en el desarrollo de procesos.
	Practica ambiental	Consolidación de prácticas ambientales	Sostenibilidad y reducción de impactos negativos causados por el proceso y actividades de la organización.
	Gestión del trabajo diario	Seguimiento y control	Permite mantener un óptimo desempeño y productividad en las tareas asignadas a los colaboradores
Capacidad	Tecnología	Plataformas tecnológicas	Mecanismo de autoservicio a los asociados a través de plataformas.
		Gestión de proyectos	Proyección de acciones para cumplir con un objetivo definido dentro del periodo de tiempo determinado
	Talento Humano	Desarrollo y gestión del capital humano	Incorporación de personas por medio de procesos de selección de talento humano
	Aliados estratégicos	Alianzas comerciales	Una sociedad comercial permitiría lograr objetivos estratégicos, mediante objetivos colectivos, permiten oportunidad de crecimiento y acceso a nuevos públicos.

		Acuerdos de servicios	Basada en tiempos de respuesta y solución de incidentes, garantizando el correcto funcionamiento de las aplicaciones y servicios que dan soporte a los procesos que realizan los clientes.
		Manejo de asuntos públicos	Aspecto que se debe gestionar respecto a situaciones ocurridas con diferentes públicos de interés, una acción errada u omitida puede provocar daños económicos o intangibles que afectan intereses corporativos.
Valor económico	Estructura de costo	Monitoreo de costos	Objetivo principal de diseño de estrategias para conocer los costos de la actividad y volverla más rentable
		Evaluación de costos	Permite detectar las debilidades del sistema de costos y formular mejoras a el desempeño del sistema
		Plan de reducción de costos	Reducción de costos a través del monitoreo continuo
	Modelo de ingresos	Análisis de rentabilidad	Indicador que como función principal es apreciar el resultado neto obtenido en la operación de la actividad

Análisis de participación por producto	Estimación de la participación de un servicio propuesto que permita conocer su porcentaje en distribución sobre el total de los demás servicios ofrecidos
--	---

Datos obtenidos en diferentes cooperativas para los factores en Coomunión (Fuente: Elaboración propia)

Plan de acción

Después de haber definido los factores y subfactores de la Cooperativa Coomunión se procede a dar cumplimiento a la meta propuesta para cada subfactor. Los directivos deben concentrar ahora sus esfuerzos en el desarrollo y cumplimiento de cada tarea, para ello es necesario determinar las herramientas que se utilizan en este proceso. A continuación se señala la herramienta diseñada que puede usar la organización para poner en funcionamiento la etapa de acciones para cada subfactor. Para el funcionamiento de dicha herramienta se toma en cuenta algunas variables como: metas, actividades, recursos, tiempo, responsable e indicador.

Tabla 14. Subfactores

Subfactores	Meta	Actividades	Recursos	Tiempo	Indicador
Definición	Definir metas a cada subfactor	Definir actividades claves para la meta.	Que recursos se requieren para llevar a cabo el desarrollo de la meta	Cuál es el tiempo que se requiere para el cumplimiento de la meta.	Implementar el indicador que mida de forma objetiva la meta

Datos obtenidos de los factores anteriores para la Creación de matriz en Coomunión (Fuente: Elaboración propia)

Capítulo Séptimo – Conclusión y Recomendación

Conclusiones

Se puede determinar que sí, pueden existir modelos que permitan a las compañías generar rentabilidad, teniendo como foco principal sus públicos, permitiendo concretar que las ciencias de la administración continúan evolucionando y desarrollándose, brindando como resultado la estructuración del modelo de servicio, la cual contribuye como una herramienta importante para el progreso de la organización, de modo que pueda generar valor para sus clientes.

Los aportes que ha hecho este modelo de servicio a la Cooperativa de Ahorro Y Crédito Unión Colombiana, para su actuar gerencial y su desempeño efectivo en este enfoque, muestra como a través de un trabajo grupal, equilibrado, eficiente y eficaz, se logra el análisis y reformulación de su propósito, direccionando la Cooperativa Coomunión a este nuevo modelo trascendente de la administración, avanzando no solo en esta técnica empresarial, sino que avanza en la configuración principal del elemento cliente, enfocándolo como el más importante en la organización.

Después de llevar a cabo las evaluaciones correspondientes y utilizar los métodos de recolección de información ya conocidos y mencionados con anterioridad, se resalta que dentro del diagnóstico situacional que se ha realizado en la Cooperativa Unión Colombiana, es importante mencionar los siguientes aspectos:

- El modelo propuesto es útil, práctico e innovador, su enfoque deja de ser un modelo de negocio para convertirse en un enfoque de servicio.
- La propuesta de valor debe ser diferenciadora que vaya orientada al cliente generándole beneficios; que permita convencer al público para que lo elija y no a la competencia; que este comunique cada una de las ventajas del producto y servicio que brinda.

- Para traer un buen público es necesario identificarlos y perfilarlos según sus necesidades, para así poder satisfacer cada una de ellas de forma eficaz.
- El análisis financiero es un motor que impulsa a mejorar sus estrategias para alcanzar su propósito, permitiendo conocer el estado financiero actual y saber que tan rentable es, facultándole para tomar buenas decisiones orientadas a alcanzar los objetivos estratégicos y los beneficios de la empresa y sus públicos

Como resultado de este trabajo implica tomar como referente la importancia de la creación de una matriz que abarque los factores y su factores, para cada una de las variables del modelo de servicio, que brinda las directrices que debe tomar la Cooperativa Unión Colombiana, para un desarrollo eficiente del modelo de servicio.

Recomendaciones

Implementar el modelo de servicio permite establecer mecanismo de monitoreo para cada una de las variables del modelo de servicio y establecer medidas estratégicas correspondiente a cada necesidad de los públicos.

Sería importante que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Colombiana se sensibilice sobre la necesidad y la importancia de evolucionar el enfoque de servicio mediante el mejoramiento de sus capacidades, para transformarse en una organización de alto desempeño.

El paso a seguir para los líderes y miembros de la Cooperativa, consiste en enfocarse en la matriz de Acción propuesta en la etapa de las perspectivas, la cual se lleva a cabo por los directivos de la Cooperativa con ayuda de expertos en cada área propuesta.

Es de vital importancia que la Cooperativa este monitoreando constantemente si se está desarrollando a cabalidad las metas definidas en la matriz de acciones y así definir y

perfiar los públicos, para suplir y satisfacer sus necesidades.

Lista de Referencias

- Bertoglio, O. J. (2004). *Anatomía de la empresa: una teoría general de las organizaciones sociales*. (Editorial Limusa, Ed.).
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo Al Mas Alto Nivel/ Leading at a Higher Level*. (E. Norma, Ed.).
- Chablay Morales, F. V., Mora Naranjo, C. G., & Sigüencia Zambrano, J. del R. (2011). *Análisis, diseño e implementación de un Balanced Scorecard en la Cámara de Comercio de Cuenca*.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos, el capital intelectual de las organizaciones. *Revista de Economía & Administración*, Vol. 4 No., 257.
- Chile. (2018). Etimología de Gestión. Retrieved from <http://etimologias.dechile.net/?gestio.n>
- Citado en Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *redalyc.org*, 152-181.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Colombiana. (2018). *Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Colombiana*. Obtenido de <https://www.coomunion.com/convenios/>
- Cordero Beltrán, I., & Zepeda capilla, L. A. (2013). Administración del desempeño organizacional a través del uso del Balanced Scorecard. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía Y Administración: RICEA*, Vol. 2(4), 1–25. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5063712>
- De la Torre, E. J. (2017). Qué es un modelo. Retrieved from https://www.uam.es/personal_pdi/ciencias/joaquina/BOXES-POP/que_es_un_modelo.htm
- Del Río, M. (2014). Toda empresa requiere una planeación estratégica. *Forbes*, 1-5.

- Domínguez, G. (2016). *Guía práctica para un plan de negocios y obtención de fondos del Gobierno Federal*. (IMCP, Ed.). Mexico. Retrieved from https://books.google.com.co/books?id=8v10DgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Emprendedor, E. (2013). *Más allá del Business Plan*. (L. Editorial, Ed.).
- ESAN. (2016). El Balanced Scorecard y sus cuatro grupos de indicadores. Retrieved from <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/el-balanced-scorecard-y-sus-cuatro-grupos-de-indicadores/>
- FAO. (2018). Cómo analizar el desempeño organizacional. *Organización de Las Naciones Unidas Para La Agricultura Y La Alimentación, 1, 3*.
- Fano, F. (2015). ¿Qué es estrategia? El pensamiento de Michael E. Porter. *Mejora Competitiva, 1-10*.
- Ferreira, Herrera, D. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Universidad Cooperativa de Colombia, 107*. Retrieved from <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/1252/1439>
- Giraldo, J. (2008). Gerencia Estratégica. Retrieved from <https://juliangiraldo.wordpress.com/gerencia/gerenciaestrategica/>
- Guerrero, H., & Walter, V. (Octubre de 2013). *dspace.ups*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5406/1/UPS-GT000506.pdf>
- Ipinza, F. D. Alessio. (n.d.). El proceso estratégico un enfoque de gerencia. Retrieved from <https://www.slideshare.net/100001755865772/el-proceso-estratgico-65222526>
- Jeffrey S, H., & Caron, J. (2009). *Fundamento de la dirección estratégica* (Segunda ed). Retrieved from

[https://books.google.com.co/books?id=9grRlwjQJ4MC&printsec=frontcover&dq=direcci
on+estrategica&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiDqKbDu6vaAhXSt1MKHeI0AscQ6AEI
KjAB#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=9grRlwjQJ4MC&printsec=frontcover&dq=direcci+on+estrategica&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiDqKbDu6vaAhXSt1MKHeI0AscQ6AEIKjAB#v=onepage&q&f=false))

López, A., & Tabuyo, M. (2011). *Las empresas sociales: Una nueva dimensión del capitalismo*. (E. Paidós, Ed.).

López Parra, M. E. (2013). La planeación estratégica. *EL BUZÓN DE PACIOLI*, (81), 4–19.

Retrieved from <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>

López, R. (2012a). *INNOVACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO: PROPUESTA DE UN MODELO HOLÍSTICO*. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID. Retrieved from https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/7825/43365_lopez_perez_ricardo.pdf

López, R. (2012b). *INNOVACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO: PROPUESTA DE UN MODELO HOLÍSTICO*. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID.

Malave, J. (1997). Organizaciones : qué son?, para qué sirven?, cómo funcionan? *Researc Gate*, 1.

Marbaise, M. (2017). *El modelo Canvas: Analice su modelo de negocio de forma eficaz*.

(50Minutos.es, Ed.). Retrieved from

[https://books.google.com.co/books?id=tey7DgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&so
urce=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=tey7DgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Martínez, A. L., & Marmolejo, V. de J. (2014). *Diseño del Plan Estratégico para la FCAC Basado en el Balanced Scorecard*. UNAC.

Martínez, J. C. (2002). *Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma* (Primera ed).

- Mintzberg, H., & Quinn, J. (n.d.). *El proceso estrategico* (Segunda ed). Mexico. Retrieved from https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/08/proceso_estrategico_mintzberg.pdf
- Montoya, C. (2011). El Balanced Scorecard como Herramienta de Evaluación en la Gestión Administrativa. *Scielo*, 15(2).
- Norton, D. P., & Kaplan, R. S. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. (G. P. (GBS), Ed.) (3rd ed.).
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocios* (Pimera edi). Barcelona. Retrieved from file:///C:/Users/Rosiris/Music/PROYECTO DE GRADO/Osterwalder, Pigneur - 2011 - Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores (1).pdf
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Generación de modelos de negocio*. (Grupo Planeta Spain, Ed.).
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., & Gregory, B. (2015). *Diseñando la propuesta de valor: Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando*. (G. P. Spain, Ed.).
- Pérez, E. (2017). *Curso de Economía de la Empresa*. (E. C. de E. R. A. SA, Ed.). Madrid, España.
- Rincón, C. (2014). *Activa tu talento emprendedor*.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava). Mexico: PEARSON EDUCACIÓN. Retrieved from <http://www.cars59.com/wp-content/uploads/2016/02/Book-Administracion.pdf>
- Robles Juárez, A. (2015). ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Retrieved from <https://es.scribd.com/doc/306840620/Antecedentes-de-La-Administracion-Estrategica>

- Rojas, D., & Medina, L. (2012). *Planeación estratégica fundamentos y casos*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Sablich, C. A. (2007). MODULO DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS.
- Sánchez, F. A. (2010, October). El Balanced Scorecard como herramienta de gestión en las organizaciones del siglo XXI. *Usbcali*, 123–132.
- Schnarch, A. (2014). *Emprendimiento exitoso: Cómo mejorar su proceso y gestión*. (E. Ediciones, Ed.) (Primera).
- Serrano, M., & Blazquez, P. (2015). *Design thinking: Lidera el presente. Crea el futuro*. ESIC Editorial.
- Serrato, H. (30 de Diciembre de 2016). *Pontificia Universidad Javeriana*. Obtenido de <https://www.javeriana.edu.co/personales/hbermude/Audire/hjsg.pdf>
- Solidarias, O. (2018). Cooperativas.
- Sum Mazariegos, M. I. (2015). *MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL*. UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR FACULTAD DE HUMANIDADES LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL. Retrieved from <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>
- Téllez, C. (2018, February 21). La importancia del propósito empresarial. *Portafolio*, p. 2. Bogota. Retrieved from <http://www.portafolio.co/opinion/otros-columnistas-1/carlos-tellez-la-importancia-del-proposito-empresarial-514525>
- Vértice. (2004). *Dirección estratégica*. (E. Vértice, Ed.). Retrieved from <https://books.google.com.co/books?id=c8Oqyr-pW50C&printsec=frontcover&dq=direccion+estrategica&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi>

DqKbDu6vaAhXSt1MKHeI0AscQ6AEIJjAA#v=onepage&q=direccion
estrategica&f=false

Warner, J. (2004). *Perfil de competencias para el servicio al cliente*. (L. Pèrez, Ed.). Editorial
Universitaria Ramon Areces.

Anexos

Anexo 1. Análisis Asociados

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA ADVENTISTA

ANÁLISIS ASOCIADOS

UNAC 2018 - 1



Medellín Colombia

2018

Introducción

La cooperativa de ahorro y crédito unión colombiana, es una entidad que forma parte del sector solidario orientada a suplir las necesidades de sus asociados de la iglesia adventista en Colombia, los de sus empleados y familiares, a través de sus productos de ahorro y crédito.

Este informe tiene como propósito hacer un análisis de la situación actual de los asociados de la Cooperativa, se analiza el perfil del asociado en aspectos como: el tipo de asociados, género, estado civil, tipo de vivienda, nivel de estudio, tipo de contrato, edad, año de ingreso, aportes, ahorro y crédito, además la ubicación geográfica de los asociados.

ANÁLISIS DE LOS ASOCIADOS DE LA COOPERATIVA (COOMUNIÓN)

La Cooperativa de Ahorro y Crédito tiene un registro de 1997 asociados en su base de datos, de los cuales 886 son inactivos, y 1111 son activos, estos se dividen en personas naturales y entidades jurídicas. A continuación se describe cada una de las variables de análisis para perfilar el público de la Cooperativa.

Tipo de Asociado

Actualmente la cooperativa cuenta con 1080 personas naturales activas y 32 entidades jurídicas, con un total de 1111 activos, se aprecia que el 98% de los asociados son personas naturales y las personas jurídicas tienen un porcentaje del 2%.

En la siguiente gráfica se ilustra la variación

Grafica 1. Tipo de asociado

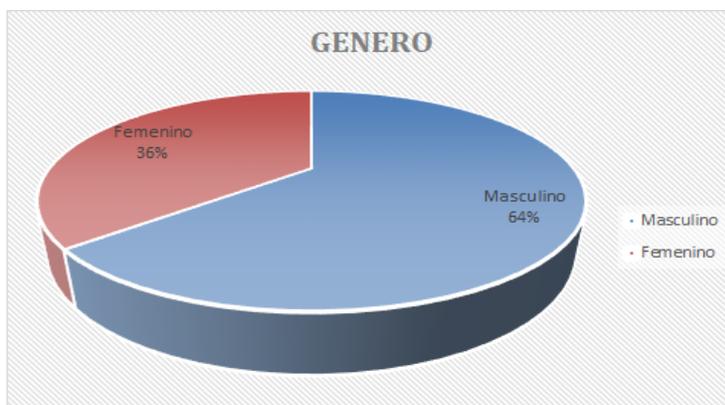


Fuente: Elaboración Propia

Análisis Género

La mayoría de los asociados de la Cooperativa de ahorro y crédito son de género masculino con un porcentaje de 64% que equivale a 688 asociados de 1080 activos como persona natural, sin embargo los asociados de género femenino son 392 con un porcentaje de 36%, lo cual se establece que las seis cuartas partes de la gráfica se encuentran caracterizado por los hombres.

Gráfica 2. Genero

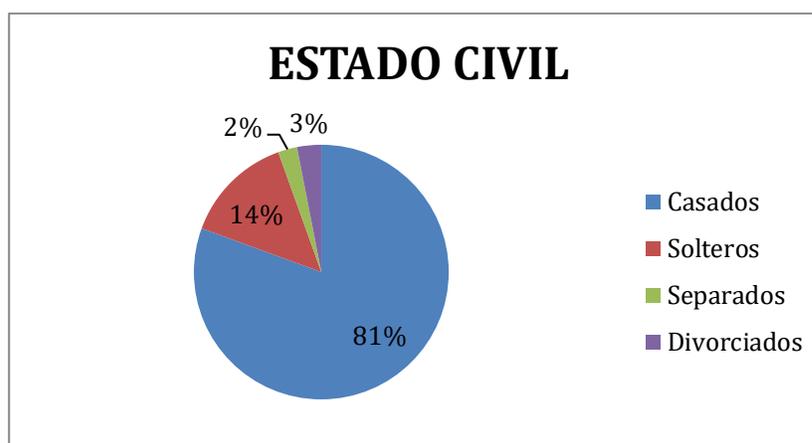


Fuente: Elaboración Propia

Análisis Estado Civil

En este análisis se toma los dos mayores porcentaje con respecto al estado civil de los asociados, se aprecia que las personas casadas tienen mayor rubro significativo en los asociados de la Cooperativa con una representación de 867 (81%), personas que están en vinculo del matrimonio; seguidas las personas solteras con un porcentaje de 14%, que equivalen a 150 personas. Esta variación se puede observar en la siguiente gráfica.

Gráfica 3. Estado Civil



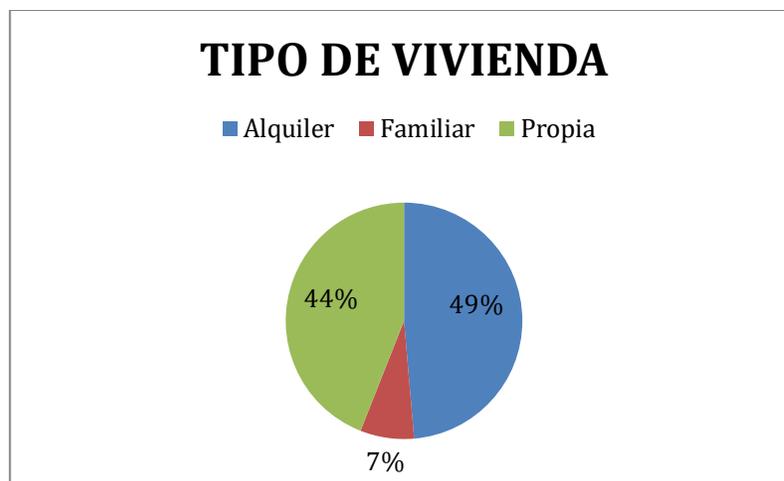
Fuente: Elaboración Propia

Tipo de vivienda

Al analizar el tipo de vivienda que tienen los asociados se obtiene los siguientes datos:

De 1080 personas naturales activas, 483 asociados viven en casa de alquiler con un porcentaje de 49% respectivamente; 437 (44%), asociados tienen casa propia, además 73 (7%) asociados tienen vivienda familiar.

Gráfica 4. Tipo de vivienda

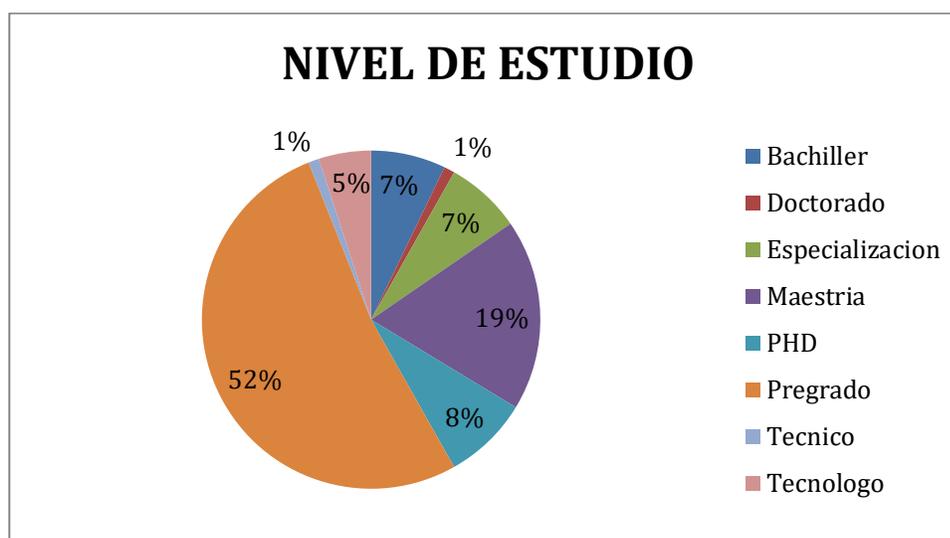


Fuente: Elaboración Propia

Nivel de Estudio

Con respecto al análisis del nivel de estudio de los asociados se observa lo siguiente: se realiza con los datos más significantes, es decir 562 asociados tienen estudios de pregrado, estos representan el 52% y 197 (19%) tienen estudios de maestría; seguidamente 88 (8%) asociados tienen estudio de PHD; los asociados que han realizado alguna especialización son 78 (7%).

Gráfica 5. Nivel de estudio



Fuente: Elaboración Propia

Tipo de contrato

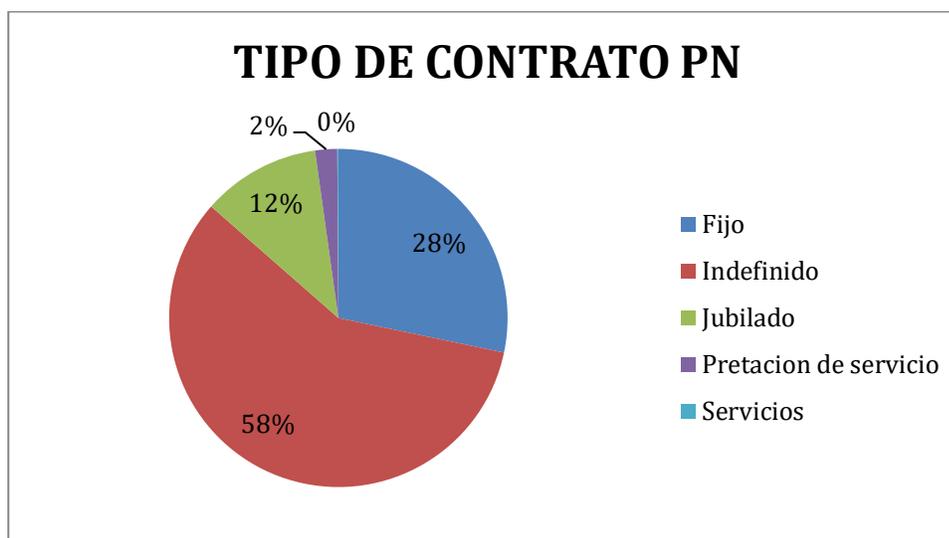
Las personas naturales activas tienen los siguientes tipos de contrato:

Con un total de 1080 asociados activos, de los cuales 580 (58%) tienen un contrato indefinido; luego las personas que tienen un contrato fijo son 282 (28%); finalmente los activos con contrato especial de jubilado es de 113 (12%). Ver grafica 6

Para las personas jurídicas que tienen un contrato a término fijo es de 5 (42%) y 7 (58%) entidades no tienen ningún tipo de contrato.

El suministro de esta información se puede observar en la siguiente gráfica.

Gráfica 6. Tipo de contrato



Fuente: Elaboración Propia

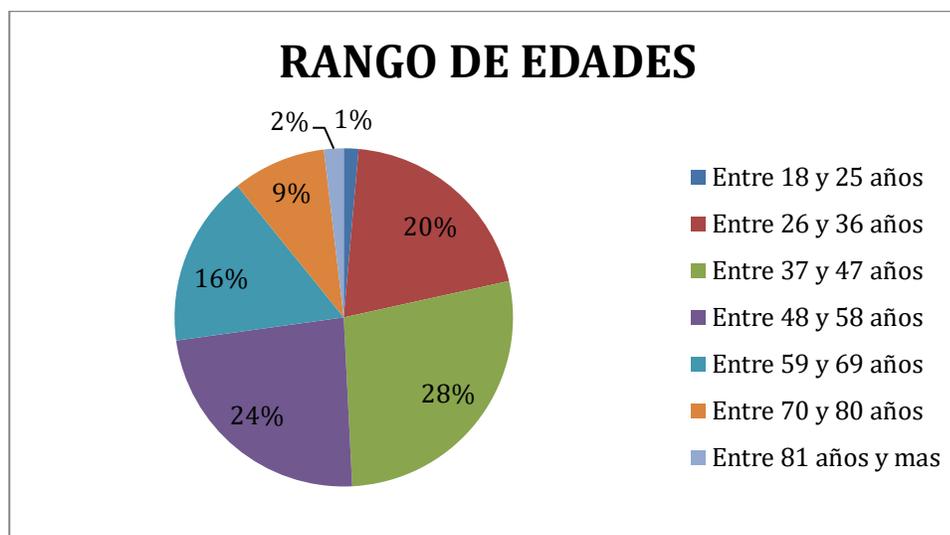
Edad

El rango de edad en promedio de los asociados en la cooperativa es entre 26 y 58 años, corresponde a un 86%, es decir de 1080 asociados activos, 933 oscilan en este rango de edad en la Cooperativa. Además entre los 18 y 25 años de edad son pocas las personas que se asocian a la Cooperativa estos tienen un porcentaje de 1%, es decir que cada 10 asociados 1 ingresa con esta edad a la Cooperativa. Ver tabla 1 y grafica 7

Tabla 1 . Rango de edades

RANGO DE EDADES	CANTIDADES
Entre 18 y 25 años	15
Entre 26 y 36 años	214
Entre 37 y 47 años	294
Entre 48 y 58 años	251
Entre 59 y 69 años	174
Entre 70 y 80 años	95
Entre 81 años y mas	20
TOTAL	1063

Grafica 7. Rango de edades



Fuente: Elaboración Propia

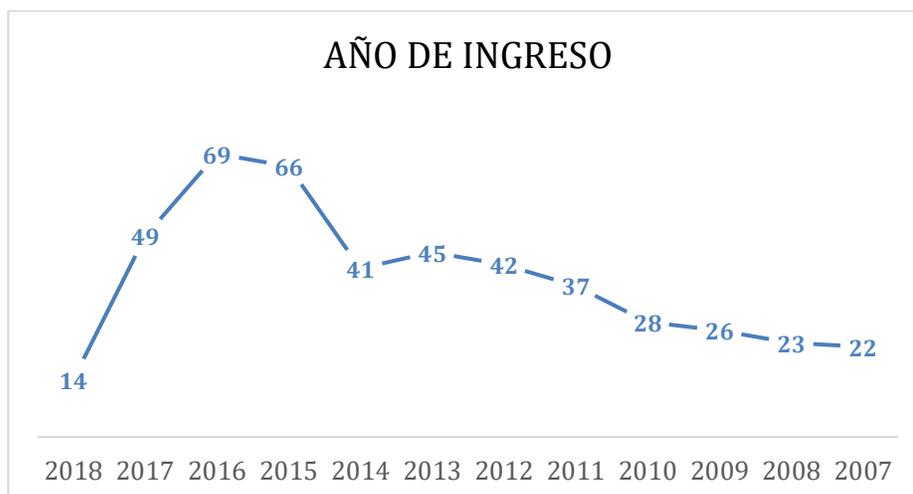
Año de ingreso

Es de vital importancia conocer la cantidad de asociados que ingresan a la cooperativa. El análisis se realiza con los últimos 10 años, desde 2007 hasta 2018 en lo que ha transcurrido. Se encuentra que durante este tiempo ingresaron un total de 462 asociados.

El año en que más ingresa asociados es en 2015 y 2016 con un total de 135 personas.

Lo que va recorrido del año 2018 se han incorporado 14 (3%) personas; para el 2017 ingresan 49 (10%) asociados. En el 2016 las personas que ingresan a la Cooperativa son 69 (15%), no obstante, para el 2015 es de 66 (14%); en el 2014 se obtiene un registro de 41 personas en la Cooperativa, equivale a un porcentaje del 9%, para el 2013 es de 45 (10%) asociados, sin embargo para el 2012 fueron alrededor de 42 (9%) personas; en el 2011 las personas en total asociado es de 37(8%), además se obtiene que para el 2010 el número de asociados que se afilia a la cooperativa es de 28 (6%), se tiene que para el 2009 las personas ingresadas es 28 (6%); también para el 2008 se presenta un registro de asociados de 23 (5%) y para el 2007 se integra 22 a la cooperativa que equivale a 5%.

Grafica 8. Años de ingreso



Fuente: Elaboración Propia

Aportes, Ahorros y Créditos de los asociados

De 1080 asociados activos como persona natural registrados en la Cooperativa de ahorro y crédito, 1070 tienen aportes, de los cuales se desprenden las personas que tienen aportes de crédito son 675 que equivale a 62,5% y las personas naturales que tienen ahorro son en total 552

con un porcentaje del 51,1%, sin embargo en las entidades jurídicas son en total 31activas, de los cuales 28 tienen aporte, por lo tanto 21 tienen créditos, que corresponde al 75% y 22 tienen ahorro que equivale al 78,6%. Ver tabla 2

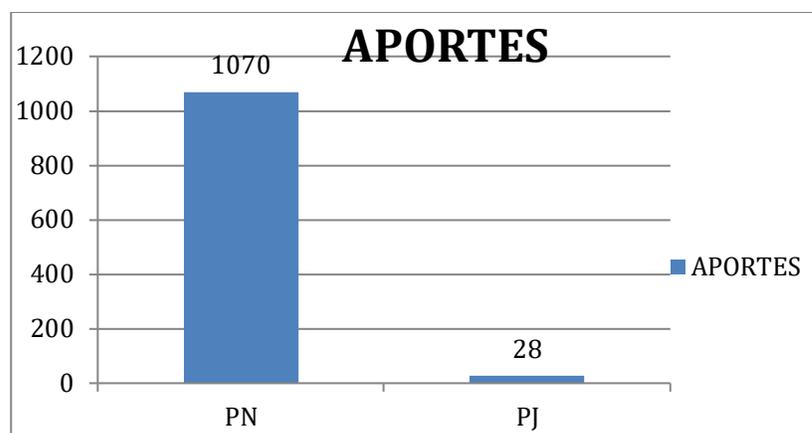
A continuación se presenta de forma detallada la información

Tabla 2. Aportes asociados

	APO RTES	CRE DITOS	% CREDI TO	A HORR O	% AHORR O
Persona			6	5	5
Natural	1070	675	3,1%	52	1,6%
NO TIENE	10	405	7,9%	5 28	4 9,3%
PJ	28	21	5,0%	2 2	7 8,6%
NO TIENE	3	10	5,7%	3 9	3 2,1%
TOTAL ACTIVOS	1111	1111		1 111	

Fuente: Elaboración propia

Grafica 9. Aportes Asociados Naturales y Jurídicos



Fuente: Elaboración Propia

Promedio de créditos y ahorro

El total de los aportes realizados por las 1070 personas naturales activas de la Cooperativa corresponden a \$ **2.754.240.150** con un promedio de \$ **2.574.056** por asociados. No obstante el total de ahorros realizados es de \$ **2.898.558.171**, con un promedio por asociado de \$ **5.251.011**, las personas que han adquirido créditos son 675, que corresponden en total de \$ **18.752.497.961** que tiene la Cooperativa, con un promedio de \$ **27.781.478** por asociados.

Tabla 3. Promedio de Aportes, Ahorro y Créditos personas naturales

TOTAL APORTES	TOTAL AHORRO	TOTAL CRÈDITO
2.754.240.150	2.898.558.171	18.752.497.961
PROMEDIO	PROMEDIO	PROMEDIO
2.574.056	5.251.011	27.781.478

Fuente: Construcción Propia

Son 28 entidades jurídicas activas que tienen aportes en la Cooperativa con un total de \$ **285.599.388** y un promedio por entidades asociadas de \$ **10.199.978**, con respecto al ahorro tienen 22 entidades con un total de ahorro de \$ **16.145.037.692**, con un promedio de \$

768.811.319, las entidades que tienen crédito son 21 de los cuales tienen un total de \$ **6.685.685.493** con un promedio respectivamente de \$ **303.894.795** por entidades

Tabla 4. Entidades Jurídicas (Aportes, Ahorro y Créditos)

TOTAL APORTES	TOTAL AHORRO	TOTAL CRÈDITO
285.599.388	16.145.037.692	6.685.685.493
PROMEDIO	PROMEDIO	PROMEDIO
10.199.978	768.811.319	303.894.795

Fuente: Elaboración Propia

Ubicación Geográfica

La ubicación de los asociados de la Cooperativa se extiende por las diferentes partes del territorio colombiano con un total de activos de 1111 tanto personas naturales como jurídicas, los departamentos más significativos con mayores asociados son: Antioquia con (198) Santander (183), Bogotá (102), Tolima (83) y el Valle del Cauca (77), sin embargo, los departamentos con menos presencia de asociados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito son: Guainía (1), Vichada (1), Putumayo (2) y la Guajira (4)

A continuación se realiza unos rangos de las cantidades de asociados de los diferentes departamentos con mayor y menos asociados de la Cooperativa.

Tabla 5. Rangos de asociados

Rango de asociados	Departamentos
Entre 1- 40	Guainía, Villada, Putumayo, Guajira Risaralda, Caquetá, Arauca, Cundinamarca, Casanare, San Andrés, Caldas Cauca, Chocó, Cesar, Huila, Nariño, Norte De

	Santander, Quindío, Córdoba, Sucre, Atlántico, y Bolívar
Entre 41-80	Boyacá. Magdalena y Valle del cuaca
Entre 81- 120	Tolima y Bogotá
Entre 121 – 160	N/A
Entre 161 – 200	Antioquia y Santander

Fuente: Elaboración Propia

Relación entre el tipo de vivienda y Estado Civil

Al realizar la comparación de la información del tipo de vivienda con el estado civil se encontró lo siguiente.

De 867 casados activos que tiene la Cooperativa, 384 viven en viviendas de alquiler, representan el 45%, seguidamente los asociados que tienen vivienda propia son de 381 con un porcentaje 40%, se observa que 40 (7%) asociados casados viven en viviendas familiares.

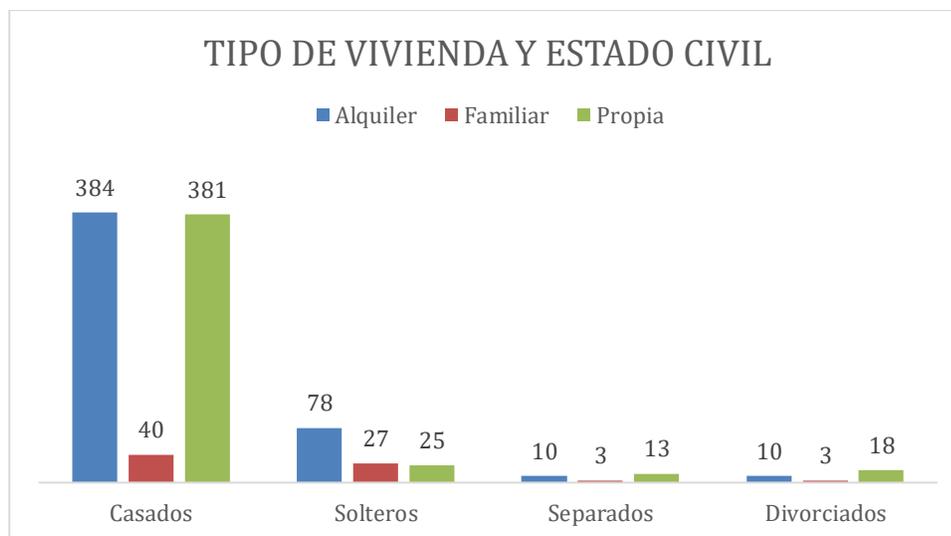
Teniendo en cuenta los datos arrojados de las personas solteras se describe lo siguiente: Con un total de 150 asociados solteros, 78 (52%) viven en casa de alquiler, por otro lado 27 (18%) asociados tienen vivienda familia, los asociados solteros que tienen vivienda propia son en total 25 (16,67%).

El total de los asociados separados es de 26, de los cuales 10 (38,46%) asociados viven en vivienda alquiler, 13(50%) personas tienen vivienda propia, por otra parte 3 (11,54%) asociados tienen vivienda familiar.

En cuanto a los asociados divorciados son en total 33, teniendo en cuenta que 18 (53.2%) asociados tienen vivienda propia los que viven en vivienda de alquiler son 10 (30,3%), el número de los asociados divorciados que viven en vivienda familiar es de 3(9,9%).

Los datos de análisis se pueden ilustrar en la siguiente gráfica.

Gráfica 10. Tipo de vivienda y Estado Civil



Fuente: Elaboración Propia

Relación entre Estado civil y Tipo de contrato

Este análisis comparativo de los asociados con respecto a su estado civil y la vivienda se explica lo siguiente. Los asociados que tienen un contrato indefinido son 512, seguido de los asociados que son casados y tienen un contrato fijo son 186, además 86 asociados tienen un contrato especial de jubilado.

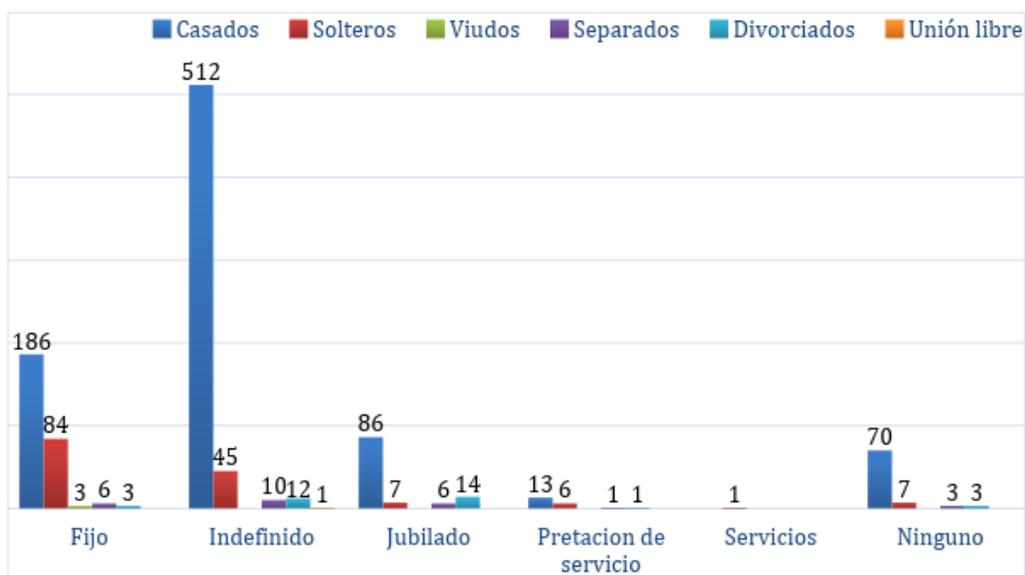
Las personas solteras las que tienen un contrato fijo son 84, el total de los asociados que tienen un contrato indefinido son 45, no obstante las personas que tienen un contrato especial para jubilados son 7.

Los viudos en total son 3, de los cuales los 3 tienen un contrato fijo

El tipo de contrato que tienen las personas separadas son los siguientes: Los asociados separados 10 tienen un contrato indefinido, 6 asociados tienen un contrato especial para jubilado.

Teniendo en cuenta el análisis se encontró que para los asociados divorciados 14 contrato especial para jubilado, 12 tienen contrato indefinido y 3 tienen contrato fijo.

Grafica 11. Estado civil y Tipo de contrato



Fuente: Elaboración Propia

Perfil de los asociados

Tomando como base las evidencias anteriores se define el perfil de los asociados de la Cooperativa de ahorro y crédito, los afiliados predominantes son personas naturales con un porcentaje significativo del 98%; es decir que de cada 10 asociados que ingresan a la Cooperativa 9 son personas naturales; sus públicos predominantes son de género masculino, es decir que de cada 10 asociados 7 son hombres, teniendo en cuenta el estado civil de cada 10 asociados 8 son casados estos representan el 80% que tiene la Cooperativa, la mayoría viven en viviendas de alquiler con un porcentaje del 45% y en viviendas propias con el 43,94%. Con relación al nivel de estudio los asociados su gran mayoría tienen un nivel de estudio universitario, la mayoría de los asociados tienen un contrato a término indefinido en la organización, de los cuales cuentan con mayor porcentaje las personas que están casadas. La edad de los asociados que ingresan a la Cooperativa mayormente es de 26 a 58 años como asociados. La ubicación geográfica que tiene mayor rubro significativo de asociados de la Cooperativa son: departamento de Antioquia y

Santander con 198 y 183 respectivamente. Según los datos se encuentra que las personas naturales tienen más créditos que ahorro significativamente.

Anexo 2. Análisis Comparativo

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA ADVENTISTA

ANÁLISIS COMPARATIVO

UNAC 2018 - 2



Medellín Colombia

2018

Introducción

En este documento se analiza los distintos servicios prestados por la cooperativa de ahorro y crédito Coomuniòn, frente a distintas cooperativas de ahorro y crédito, financieras, y bancarias, para poder analizar la situación de la cooperativa Coomuniòn frente a distintas entidades que prestan estos mismos servicios. Las organizaciones escogidas fueron tomadas como base para el análisis, debido que tiene una cantidad considerable de clientes utilizando sus productos, la que las hace más reconocidas.

Análisis Comparativo de los Servicios Prestados por la Cooperativa Coomuniòn frente a otras Cooperativas y Entidades Bancarias

La cooperativa de ahorro y crédito Coomuniòn, es una entidad que su propósito es brindar mediante el servicio de ahorro y crédito bienestar y cobertura a las necesidades de la iglesia adventista en Colombia y a los de sus empleados y familiares por medio de distintitos sistemas de ahorro y crédito para el bienestar de sus asociados.

Se realiza un estudio de los distintos servicios prestados por la cooperativa y otras entidades

Tabla 1. Descripciones

COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO	DESCRIPCION
COOTRAMED	Son cooperativas dedicadas a prestar servicios de ahorro, crédito y solidaridad para satisfacer las necesidades de sus asociados.
CONFIAR	
FORJAR	
AVANCOP	
COOPETRABAN	
COOPERATIVAS FINANCIERAS	DESCRIPCION
JHON F K	se organizan bajo la forma de cooperativas, y que tienen como función principal llevar a cabo actividades financieras a través de operaciones activas de crédito, se encuentran bajo el contro y vigilancia de la Superintendencia Bancaria
COOPANTEX	
ENTIDADES BANCARIAS	DESCRIPCION
BANCOLOMBIA	son entidades que se organizan de acuerdo a leyes especiales y que se dedican a trabajar con el dinero, para lo cual reciben y tienen a su custodia depósitos hechos por las personas y las empresas, y otorgan préstamos usando esos mismos recursos
AV VILLAS	
BANCO DE OCCIDENTE	
BANCO BBVA	
DAVIVIENDA	

En el análisis, cada producto se tomó de manera independiente, ya que es la misma modalidad, pero tiene diferente línea, como se podrá observar en el análisis respecto a los créditos.

A continuación se muestra los diferentes tipos de productos prestados por la cooperativa de ahorro y crédito Coomuniòn:

Servicios de Ahorro

Tabla 2. Ahorro a la vista

MODALIDAD	LINEA	TASA EFECTIVA ANUAL
Ahorro a la vista	Ahorro a la vista	1,5% E.A
	Ahorro Permanente	1,8% E.A

Tabla 3. Ahorro conceptual

MODALIDAD	LINEA	TASA EFECTIVA ANUAL
AHORRO CONTRACTUAL	2 AÑOS	4,0%
	3 AÑOS	4,5%
	4 AÑOS	5,0%
	5 AÑOS	5,5%

Servicios de Ahorro e Inversión

Tabla 4. CDAT

MODALIDAD	PLAZO	TASA EFECTIVA ANUAL	
		<=90 MILLONES	>90 MILLONES
CERTIFICADO DE DEPOSITO A TERMINO CDTA	60 DIAS	2,5%	3,0%
	90 DIAS	4,0%	4,5%
	120 DIAS	4,3%	4,8%
	150 DIAS	4,6%	5,1%
	180 DIAS	4,9%	5,4%
	181 A 270 DIAS	5,2%	5,7%
	271 DIAS A 360 DIAS	5,5%	6,0%
	MAYOR A 361 DIAS	6,0%	6,5%

Servicios respecto a Créditos

Tabla 6. Créditos

MODALIDAD	TASA MENSUAL	TASA EFECTIVA ANUAL
COMERCIAL	1,10%	14,03%
CONSUMO LIBRE INVERSION	1,35%	17,46%
CONSUMO DE VIVIENDA	1,10%	14,03%
CONSUMO DE VEHICULO	1,10%	14,03%
CONSUMO EDUCACION	1,10%	14,03%
VIVIENDA HIPOTECA	0,95%	12,01%

En este punto se analizan los diferentes tipos de créditos que han venido siendo ofrecidos por la cooperativa Coomuniòn, en el análisis no se ha tomado en cuenta el crédito educativo, ya que no cuenta con un gran impacto en la cooperativa y no se ha considerado trascendental para el respectivo análisis frente a las otras entidades

Análisis Crédito de libre inversión con cooperativas financieras

Es importante aclarar que se pueden obtener los valores mínimos de cada entidad, ya que los valores máximos dependen de la capacidad de endeudamiento de cada persona.

Tabla 7. Crédito de libre inversión

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÈDITO				
ENTIDAD	TASA	PLAZO	MONTO	
COOMUNION	1,35%	60 meses	\$ 550.000	CAPACIDAD DE DEUDA
COOTRAMED	1,40%	60 meses	\$ 500.000	CAPACIDAD DE DEUDA
CONFIAR	1,26%	60 meses	\$ 1.000.000	CAPACIDAD DE DEUDA
FORJAR	1,80%	60 meses	\$ 300.000	CAPACIDAD DE DEUDA
AVANCOP	1,45%	Desde 1 hasta 36 meses	\$ 600.000	CAPACIDAD DE DEUDA

COOPETRABAN	1,38%	Desde 6 y 108 meses.	\$ 800.000	CAPACIDAD DE DEUDA
COOPERATIVAS FINANCIERAS				
ENTIDAD	TASA	PLAZO	MONTO	
COOPANTEX	1,25%	84 meses	\$ 500.000	CAPACIDAD DE DEUDA
JHON F K	1,27%	CAPACIDAD DE DEUDA	\$ 1.000.000	\$ 500.000.000

En este cuadro comparativo tomaremos la tasa más alta respecto a las cooperativas que se están analizando, en este caso se puede observar la cooperativa forjar, con una tasa del 1.80%, es la entidad con la tasa más alta en este análisis seguida de las cooperativas Avancop y Cootramed, se puede observar que la cooperativa Coomunion es la cuarta entidad con la tasa más alta, del 1.35%, frente a ocho cooperativas que se están observando, que entre ellas se encuentran dos cooperativas financieras. La cooperativa con la tasa más baja es Coopantex, con una tasa del 1.25%, dentro de este rubro la cooperativa Coomunion está establecida en una posición intermedia, que no se puede tomar como un aspecto negativo, pero se puede seguir buscando opciones de mejora. Se observa en el análisis que la cooperativa Coomunion es una de las entidades con más rango de plazo en el análisis.

Análisis Crédito de libre inversión con Entidades Bancaria

Tabla 8. Crédito de libre inversión con bancos

ENTIDAD	TASA		PLAZO	MONTO	
COOMUNION	1,35%	17,46%	60 MESES	DESDE \$ 550.000	CAPACIDAD DE DEUDA

BANCOLOMBIA	2,17%	29,45%	36 A 60 MESES	DESDE \$ 1.000.000	CAPACIDAD DE DEUDA
BBVA	1,98%	26,50%	37 A 60 MESES	DESDE \$ 1.000.000	CAPACIDAD DE DEUDA
AV VILLAS	2,17%	29,45%	38 A 60 MESES	DESDE \$ 1.000.000	CAPACIDAD DE DEUDA

Realizando el respectivo análisis con respecto a los créditos de libre inversión, se es posible observar que la cooperativa Coomunion una ventaja sobre las entidades bancarias, ya que las tasas de estas entidades están muy elevadas con respecto a la de las cooperativas, en este caso se puede sacar una ventaja con respecto a los créditos, ya que la cooperativa Coomunión es una de las que posee tasas más bajas en el mercado, se puede decir que estamos en una posición favorable con respecto a este producto.

Tabla 9. Análisis cooperativas de ahorro y crédito

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÈDITO			
COOPERATIVAS	TASAS	PLAZOS	MONTO
COOMUNION	1,10%	Sencilla	Max \$ 60.000.000
CONFIAR	1,26%	Hasta 15 años	Capacidad endeudamiento
COOPETRABAN	0,98%	Hasta 10 años	Capacidad endeudamiento
COOTRAME	1,59%	Hasta 10 años	Max \$ 121.000.000
AVANCOP	1,10%	Hasta 10 meses	Max \$ 103.000.000
COOPERATIVA FINANCIERA			
COOPERATIVAS	TASAS	PLAZOS	Monto
JHON F K	1,77%	5 a 10 años	Capacidad endeudamiento
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÈDITO			
COOPERATIVAS	TASAS	PLAZOS	MONTO
COOMUNION	1,10%	Sencilla	Max \$ 60.000.000
CONFIAR	1,26%	Hasta 15 años	Capacidad endeudamiento
COOPETRABAN	0,98%	Hasta 10 años	Capacidad endeudamiento
COOTRAME	1,59%	Hasta 10 años	Max \$ 121.000.000
AVANCOP	1,10%	Hasta 10 meses	Max \$ 103.000.000
COOPERATIVA FINANCIERA			
COOPERATIVAS	TASAS	PLAZOS	Monto
JHON F K	1,77%	5 a 10 años	Capacidad endeudamiento

Análisis respecto al servicio prestado en Créditos de vivienda

En el ámbito de los créditos para vivienda, con respecto a las cooperativas de ahorro y crédito que también ofrecen este mismo producto, es pertinente destacar que la tasa de la cooperativa Coomuniòn, a la cual se le está realizando el diagnóstico, tiene un de las tasas más

bajas del mercado, solo es superada por COOPETRABAN que muestra una tasa del 0.985%, pero a más plazo para el recaudo de interés, y AVANCOP que actualmente iguala la tasa de la cooperativa COOMUNION DEL 1.10%

Análisis de las cooperativas y entidades bancarias respecto a crédito Hipotecario

Tabla 10. Crédito hipotecario entre cooperativas y bancos

ENTIDAD	TASA		PLAZO	MONTO
COOMUNION	0,95%	12,01%	10 años	\$ 164.000.000
BANCOLOMBIA	0,81%	10,15%	Entre 5 y 20 años	70% SOBRE EL VALOR DE INMUEBLE
DAVIVIENDA	0,85%	10,70%	Hasta 20 años	70% SOBRE EL VALOR DE INMUEBLE
AV VILLAS	1,1%	14,20%	Entre 5 y 15 años	70% SOBRE EL VALOR DE INMUEBLE

Respecto a las entidades bancarias se puede evidenciar que la diferencia en tasas es bastante amplia, se puede mencionar que el crédito hipotecario es una de las especialidades de estas organizaciones y en las cuales se desenvuelven mejor con múltiples posibilidades de pago, la cooperativa COOMUNION en este caso no tiene gran ventaja sobre estas entidades, lo que se podría tomar como ventaja es el diferenciador de la empresa, pero con respecto a tasas, los bancos poseen las más bajas de este mercado, y con una variación mínima.

Análisis Respecto a Crédito de Vehículo

Tabla 11. Análisis crédito de vehículo

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO		
COOPERATIVAS	TASAS M.V	PLAZOS
COOMUNION	1,10%	60 Meses
COOPETRABAN	1,00%	60 Meses
COOPERATIVA FINANCIERA		
JHON F K	1,33%	66 Meses
BANCOS	TASA M.V	PLAZOS
Banco BBVA	0,95%	72 Meses
Banco de Occidente	0,90%	84 Meses
Banco Davivienda	1,16%	24 Meses
Bancolombia (SUFI)	0,85%	84 Meses

Analizando las tasas frente a los diferentes tipos de organizaciones respecto a los créditos de vehículos se puede observar que tienen las tasas más bajas del mercado excepto el Banco Davivienda, con una tasa del 1,16% MV, esta se encuentra muy por encima respecto a la cooperativa Coomuniòn que es con la que se ha estado llevando el respectivo análisis, frente a las cooperativas que prestan específicamente este servicio la cooperativa Coomuniòn cuenta con la tasa más baja en este mercado y cabe mencionar que las otras cooperativas mencionadas en anteriores análisis, no quiere decir que no presten este servicio, la diferencia es que lo manejan como crédito de libre inversión.

Análisis respecto a CDT Y CDAT en Cooperativas

Tabla 11. Análisis de CDT Y CDAT en Cooperativas

Ahorro CDT Y CDAT				
COOPERATIVAS	PRODUCTO	PLAZO(Días)	MONTO	TASA E.A

COOMUNION	CDAT	180	\$781.242	4.90%
CONFIAR	CDT	180	\$ 391.000	5,00%
JHON F K	CDT	180	\$ 782.000	4.55%
COOPETRABAN	CDAT	180	\$ 750.000	6,90%
COOTRAFA	CDT	180	\$ 350.000	5,50%

Análisis respecto a CDT en entidades bancarias

Tabla 13 análisis CDT en entidades bancarias

CDT				
BANCOS	PRODUCTO	PLAZOS(Días)	MONTO	TASAS
			\$	
BANCOLOMBIA	CDT	180	1.000.000	3.60%
			\$	
BANCO OCCIDENTE	CDT	180	1.000.000	4.15%
			\$	
AV VILLAS	CDT	180	1.000.000	4,05%

Respecto al análisis de los CDT de las entidades Bancarias, se puede lograr observar no son tan rentables como las de las cooperativas actualmente, la cooperativa Coomunión está dentro de las que más produce rentabilidad en este producto, pero de igual manera esta rentabilidad puede cambiar según el plazo y la cuantía a la cual sea establecido el título.

Análisis respecto a líneas de Ahorro en cooperativas de ahorro y crédito

Tabla 14. Análisis de ahorro en Cooperativas

COOMUNION		
MODALIDAD	LINEA	TASA E.A
AHORRO A LA VISTA	Ahorro a la vista	1,5%
	Ahorro permanente	1,8%
AHORRO CONTRACTUAL	2 Años	4%
	3 Años	4,5%
	4 Años	5,0%
	5 años	5,5%
CONFIAR		
TITULO FUTURO	6 hasta 12 meses	3,58%
	13 hasta 36 meses	4,58%
	37 hasta 60 meses	5,08%
COOTRAMED		
Ahorro	Cootrabono	5,00%
	Cootrahorro	1,00%
	Pionero	1,00%
COOPERATIVA JHON F K		
AHORRO PERIODICO	Ahorro min 6 meses	4,50%

Al igual que los bancos, las cooperativas de ahorro y crédito aceptan depósitos, otorgan préstamos y ofrecen una amplia variedad de otros servicios financieros. Pero como instituciones cooperativas y de propiedad de sus socios, las cooperativas de ahorro y crédito brindan un espacio seguro para ahorrar y pedir prestado a tasas razonables.

Análisis Con respecto a seguros ofrecidos

Los seguros son prácticamente iguales a los ofrecidos por otras cooperativas y entidades bancarias, muchos de estos son ofertados al momento de adquirir un producto de riesgo. La diferencia se rige más que todo en algunas características que tiene cada seguro, pero su propósito sigue siendo el mismo, cabe mencionar que muchos de los seguros que ofrecen las entidades no son directamente con ellos, sino de entidades especializadas en esto, que sirven como aliados.

Otros Portafolio de Servicios: Las entidades Bancarias manejan Tarjetas de Créditos, y están tarjetas manejan unas características y beneficios muy interesantes, uno de ellos es la acumulación de puntos por las compras realizadas con ellas, que se pueden redimir en diferentes

premios o en tiquetes aéreos con diferentes aerolíneas, la tasa más común para la TDC es actualmente del 2,20% MV.

Anexo 3. Gestión organizacional

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA ADVENTISTA

GESTIÓN ORGANIZACIONAL

UNAC 2018 - 2



Medellín Colombia

2018

Introducción

Este informe tiene como propósito identificar los procesos de gestión organizacional de la Cooperativa actualmente, para gestionar su negocio y mantener esfuerzos en la creación de valor, permitiendo tener un grado adecuado de transparencia en el desarrollo de las operaciones de la empresa.

Informe de procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito

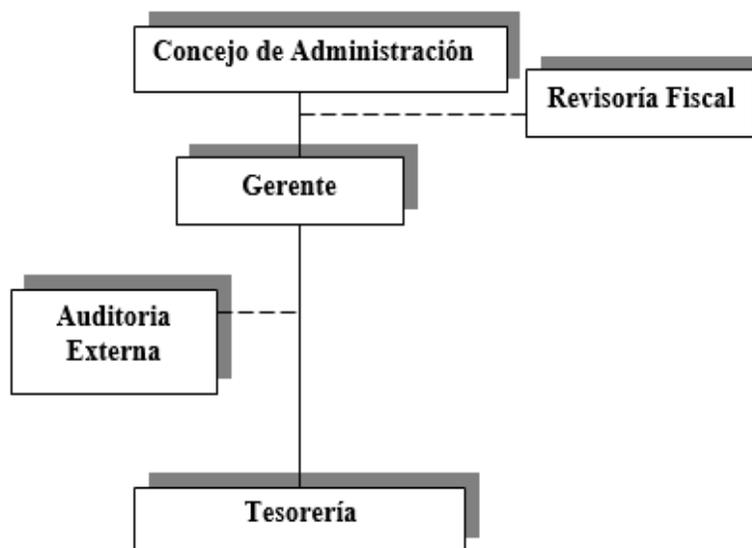
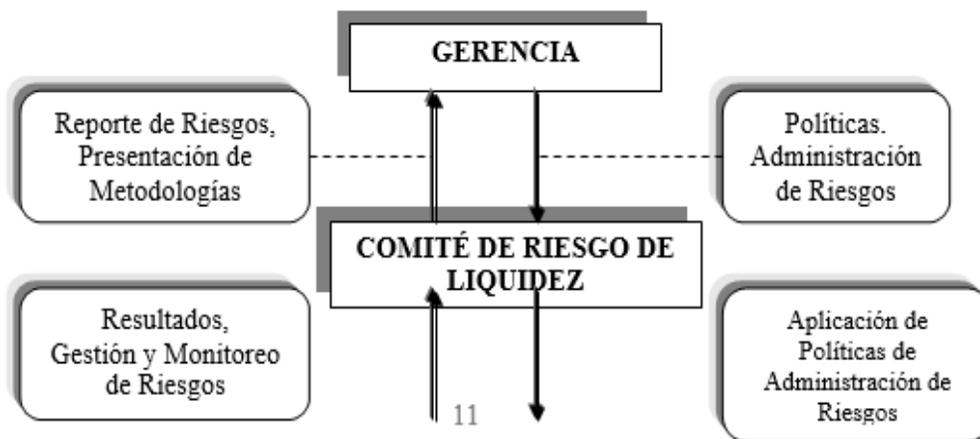


Figura 1. Estructura Organizacional del Area de Tesorería.



La Cooperativa de ahorro y crédito tiene algunos procesos que les sirve para la obtener buenos resultados, es decir permite llegar a sus públicos de interés y poderles brindar el mejor servicio posible.

Algunos procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Unión Colombiana, están preestablecidos por su máxima autoridad que los regula para que así puedan tener un mejor desempeño. Donde se especifican una serie de procedimientos que se debe desempeñar en la misma, es decir este Manual de Procedimientos, indica y describe las actividades que se deben desarrollar, con el objetivo de realizar las tareas de manera efectiva y eficiente en los departamentos de crédito, cobro, tesorería y cajas, no obstante sino se realiza de una forma correcta, esto afecta directamente la atención de los clientes, la imagen de la cooperativa, así como la inducción a los nuevos colaboradores.

Según la Supersolidaria, las Cooperativa deben gestionar los riesgos de administración, para analizar las probabilidades de pérdida o efectos secundarios en sus operaciones, debido que es un elemento fundamental para la consecución de los objetivos estratégicos. Por lo tanto los riesgos a gestionar son los siguientes:

√ **Riesgo de Contraparte.** Factores como la experiencia en pagos, las razones financieras, el entorno económico, la solvencia y las garantías que puedan ofrecer los agentes económicos con que se negocien las operaciones, determinarán la perdida potencial por incumplimiento de la contraparte que se puedan presentar en un momento dado. De igual forma posibles situaciones de iliquidez o insolvencia.

√ **Riesgo de Mercado.** El riesgo de mercado está asociado a una serie de variables, que como su nombre lo indican son de mercado, las cuales pueden ocasionar una pérdida en el valor del portafolio de inversión, como consecuencia de un cambio repentino en una o varias de esas variables, entre las cuales se encuentran: la tasa de cambio, la tasa de interés, los índices de la Bolsa, el IPC, la UVR, el precio accionario y el riesgo país.

La estimación del riesgo de mercado está dada a través del cálculo del Valor en Riesgo, el cual mide la pérdida máxima que podría presentar en un portafolio en condiciones normales de mercado, en un intervalo de tiempo y con un cierto nivel de probabilidad o de confianza. La medición mencionada hace referencia a la exposición en riesgo en los portafolios de renta variable.

√ **Riesgo de Liquidez.** El análisis del riesgo de liquidez permite determinar la pérdida esperada por no poder realizar una transacción a precios de mercado y/o por falta de flujo de efectivo para cumplir con las obligaciones pactadas.

El cálculo y posterior análisis del flujo de caja ácido, el análisis de riesgo de liquidez y las fuentes de fondeo son conceptos fundamentales cuando se trata de determinar posibles descalces en el flujo de los fondos.

√ **Riesgo Operacional.** Es aquel que genera o puede generar, la pérdida potencial por fallas o deficiencias en los sistemas de información, en el sistema de control interno o por errores en el procedimiento de las operaciones.

Hacen parte del riesgo operacional elementos como los recursos humanos, los clientes, la información, los recursos tecnológicos y la parte operativa.

√ **Riesgo Legal.** Este tipo de riesgo genera o puede generar, la pérdida potencial por el incumplimiento de las disposiciones legales (normas y contratos), la emisión de resoluciones administrativas y judiciales desfavorables, la aplicación de sanciones con relación a las operaciones que la entidad lleva a cabo, así como la débil estructuración de los contratos y la deficiente formalización y constitución de las garantías. A esta clasificación pertenece el riesgo asociado al lavado de activos y financiación del terrorismo

A continuación se describe algunos procesos de Coomunión tomando en cuenta el Manual operaciones de tesorería, Riesgo de Liquidez, Inversiones y Contraparte y el Manual de administración de riesgo de crédito, en este se señala los principios, criterios generales y parámetros mínimos que la Cooperativa observa para el diseño, desarrollo y aplicación de sus operaciones.

Los procesos de administración de riesgo son

1. Mercado objetivo pueden ser empleados de la Iglesia Adventista y sus Instituciones, Obreros con Plan de Beneficio, Cónyuge e hijos de empleados de la Iglesia Adventista, sus instituciones y obreros con plan de beneficio.

Política de otorgamiento (seguridad financiera la colocación de recursos financieros en sus asociados)

Tipos de contrato y antigüedad laboral

Ya sea de Término Indefinido. Antigüedad superior a tres meses. Sin antigüedad si anteriormente tenía un contrato a término fijo con la misma entidad

Término Fijo. Antigüedad superior a tres meses para el primer contrato. Sin antigüedad a partir de la primera renovación del contrato con la misma empresa.

Obreros con Plan de Beneficio: No aplica antigüedad.

Contrato de Prestación de Servicios u Honorarios: Aplica únicamente para los cónyuges e hijos de empleados de la Iglesia Adventista del Séptimo Día e Instituciones. Requiere Codeudor con contrato a término indefinido y empleado de la Iglesia Adventista del Séptimo Día.

Se tiene en cuenta el **nivel del ingreso**, se mira el sueldo devengado de la persona

El Documento de crédito es otro de los procesos que se debe tener en cuenta a la hora de adquirir un crédito (Dependiente Laboral, Documentación como requisito condicional es el paz y

salvo, persona jurídica sin ánimo de lucro, Documentos requeridos para aprobación, desembolso o renovación de cupo de endeudamiento y crédito).

Otro ítem es la **Vigencia de la solicitud aprobada y documentos soportes**

Toda solicitud aprobada y asignada, para el desarrollo del proceso de desembolso deberá ejecutar este proceso teniendo en cuenta lo señalado

Tipo de garantía vigencia

- No Admisible 60 días
- Admisible Hipoteca 90 días
- Admisible Prenda 45 días

Límite exposición crediticia y pérdida tolerada

Por Modalidad de Crédito: Se establecerá la modalidad de crédito basado en el destino del crédito solicitado. Modalidad de Crédito % y de Participación

- Consumo Hasta 50%
- Comercial Hasta 30%
- Vivienda Hasta 60%

Existen unas garantías estas pueden ser garantías personal, no admisibles.

Para estas garantías se exigen ciertos documentos tales como: Hipoteca, Pignoración de vehículos, y Endoso de Títulos Valores.

Las garantías tienen una cobertura Avalúo técnico, menor a 60 días. Para los vehículos Antigüedad máxima de seis años. Valor en Fasecolda, para los títulos de valor es en Valor nominal. Y aportes sociales estos son requeridos por desembolso de crédito.

La reciprocidad de aportes:

Todos los Asociados de la Cooperativa deben tener para el otorgamiento de créditos con una capitalización en aportes sociales, el cual estará definido bajo los siguientes parámetros: estos con un rango monto inferior a 1 SMMLV a 88 SMMLV 40 veces y superior a 88 SMMLV o sea 100 veces

No obstante existen **plazos por montos** que los que van a tomar un crédito.

Para la línea de crédito también se tiene en cuenta:

Garantías requeridas acorde a la antigüedad laboral, Instancias de aprobación, Capacidad de pago por caja y nomina, Endeudamiento (Endeudamiento para solicitantes), Modelo de scoring: Con el propósito de estandarizar la práctica de análisis y calificación de clientes para el proceso de otorgamiento, la Cooperativa establece la metodología de Scoring de clientes, bajo la modalidad de variables y categorías asignando los respectivos pesos a cada una,

Reestructuraciones y renovaciones, la modificación de cualquiera de las condiciones originalmente pactadas con el fin de permitirle al deudor la atención adecuada de su obligación ante el real o potencial deterioro de su capacidad de pago.

Una novación no se considera reestructuración cuando el propósito no sea el de facilitar el cumplimiento adecuado de la obligación. Se otorgará esta modalidad siempre y cuando el crédito se encuentre al día y haya mostrado un adecuado comportamiento de pago.

También existen unas Cuotas extraordinarias y la Información previa al otorgamiento del crédito.

Este manual se realiza con el fin de enfrentar una serie de riesgos que tienen que ver con la tesorería de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Colombiana, para así facilitar el desarrollo correcto de las operaciones de la tesorería.

Tienen definidas diversas políticas para la administración de las operaciones de la tesorería que están orientada al control y seguimiento de las operaciones de tesorería, que le permite mantener un buen rendimiento en sus diversas operaciones que realice.

Al igual que tienen principios para manejar los recursos y la administración en las operaciones de la Cooperativa uno de ellos es el siguiente: Los recursos financieros de la Cooperativa deben ser manejados siempre bajo el criterio de seguridad, prudencia, rentabilidad y dispersión del riesgo.

Tomando en cuenta el marco legal de las actividades de tesorería las actividades que realiza Coomunión, están orientadas y definidas en consecuencias con la Ley 454 de 1998, Título IV, Capítulo I, Artículo 47, Operaciones Autorizadas a las Cooperativas y la CBCF Controles de Ley. Donde esta da estricto cumplimiento a la ley Coomunión expresa que cumplimiento a la normatividad legal vigente emitida por la Superintendencia de Economía Solidaria y demás entidades de control, realizando una adecuada selección, identificación y conocimiento de los clientes en relación con la actividad económica y el origen de los recursos con los cuales realiza sus operaciones. (Coomunión)

Así mismo, se deberá someter en todo momento, al cumplimiento de las regulaciones que en materia de captación y colocación de recursos le esté permitida dentro del marco de su capacidad legal como actividad principal y en la realización de operaciones que le permitan asegurar la liquidez necesaria para atender sus compromisos. (Coomunión)

Tienen un marco de actuación correspondiente a su mercado, liquidez, Rentabilidad, Dispersión del riesgo, Factores de Mercado tales como: (Disponible en caja, cuentas bancarias, fondo de liquidez, inversiones de liquidez, posición de liquidez,).

Definen el negocio en el cual la Cooperativa se va a mover, según su estructura operacional del área de Tesorería estas cuentas con unas características de riesgos (Riesgos de contraparte, riesgo de mercado, riesgo de liquidez, riesgo operacional, y riesgo legal)

Tienen una medición de riesgos y límites donde se verifica las políticas y límites establecido, además se encarga de elaborar los reportes de los diferentes riesgos inherentes a las operaciones de tesorería.

A todos los procesos se les hace una auditoría y control para saber si se están cumpliendo cabalmente con lo establecido, cuentan con un control de mantenimiento de bases de datos, y controles automáticos en los sistemas Después de haber estudiado los procesos de Comunicación es notorio que tienen un manual de procedimientos tanto para créditos como para Ahorros bien estructurados y definidos para llevar a cabo cada una de sus tareas y poder alcanzar su propósito establecido.

Anexo 2. Análisis estadístico

Análisis Estadístico Coomunión

Se analizan la información de las encuestas que se aplicaron a los diferentes miembros de la Cooperativa Coomunión.

Se utiliza el software PSPP para registrar y obtener información estadística a observar como: medidas de frecuencias, media aritmética y desviación estándar. De igual manera se analizan e interpretan algunas características de la población observada como el tipo de funcionario de la cooperativa Coomunión.

Se analizan e interpretan las variables y los constructos más significativos para el investigador y que son determinantes en los resultados de la investigación.

Tabla 1. Análisis de las variables

N	Preguntas variable de los públicos	N	% Por indicadores					Me	Ds
			1	2	3	4	5		
1	1. ¿Nuestros productos y servicios toman en cuenta las necesidades de los clientes?	26	0	0	19 %	54%	27%	4,08	0,69
2	2. ¿Nuestra organización tiende a formar redes con los clientes?	26	0	19%	27%	42%	12%	3,46	0,95
3	3. ¿Existe una fuerte participación conjunta en el desarrollo de nuestros productos y servicios?	26	4%	11%	50%	27%	8%	3,23	0,91

4	4. ¿Nuestros clientes están muy satisfechos?	26		19%	35%	31%	15%	3,42	0,99
5	5. ¿El índice de rotación es muy bajo?	26		15%	46%	35%	4%	3,27	0,78
6	6. ¿La cartera está distribuida entre diversos segmentos de clientes?	26		31%	38%	23%	8%	3,08	0,93
7	7. ¿Captamos nuevos clientes constantemente?	26		31%	31%	34%	4%	3,12	0,91
7	Totales	26						23,66	5,47

Fuente: Elaboración propia

Para la pregunta “nuestros productos y servicios toman en cuenta las necesidades de los clientes” se observa que, el 54% de los miembros de la Cooperativa respondieron estar de acuerdo, el 27% contestaron estar totalmente de acuerdo y finalmente el 19% dijo estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, sumando el 100% de los encuestados correspondiente a 26 miembros de la Cooperativa Coomuniòn.

A la declaración “Nuestros clientes están muy satisfechos”, se observa que el 35% de los participantes respondieron ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 19% dijo estar en desacuerdo, finalmente un porcentaje del 31% y 15% dijo estar de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente.

Se observa que los constructos 4, 2 y 6 muestran desviaciones cercanas a un punto (ver tabla x), indicando diversidad de opiniones, mientras que la pregunta 1, presenta la desviación más baja, que significa el mayor consenso de los constructos de la variable públicos.

Al analizar la variable de los públicos en su totalidad, se obtuvo una media de 23,6 y la desviación estándar 6,16. La inclinación de la variable es hacia la respuesta ni de acuerdo ni en desacuerdo, con gran consenso en su totalidad.

Resultados de la variable canales de servicios

Seguidamente se presenta las frecuencias en porcentajes, así como la media y la desviación estándar para cada una de las preguntas de la variable canales de servicios (ver tabla x), también se analizaran los constructos más destacados de esta variable.

Se observan, seguidamente, los constructos más significativos correspondientes a la variable canales de servicios:

A la pregunta “Nuestros canales de distribución están perfectamente integrados” se observa que el 62% se mostraron neutros al responder ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 11% manifestaron estar de acuerdo, 8% respondieron totalmente de acuerdo y el 19% menciona estar en desacuerdo, sumando el 100% de los miembros de la Cooperativa.

Para la pregunta “Nuestros canales de distribución son muy eficaces”, se observa que 10 miembros de la Cooperativa Coomuniòn, el 38% respondieron estar en desacuerdo, el 35%, 9 miembros, manifestaron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 23%, 6 miembros, contestaron estar de acuerdo y finalmente 1 miembro, el 4% contestó que estaba totalmente de acuerdo, sumando el 100% de los encuestados correspondiente a 26 miembros de la Cooperativa Coomuniòn.

Tabla 2 análisis canales de servicio

N.	Preguntas variable canales de servicios	N	% Por indicadores					Me	Ds
			1	2	3	4	5		
1	1. ¿Nuestros canales de distribución son muy eficientes?	26	0	27%	38%	31%	4%	3,12	0,86
2	2. ¿Nuestros canales de distribución establecen un contacto estrecho con los clientes?	26	4%	27%	42%	19%	8%	3,0	0,98
3	3. ¿Nuestros canales de distribución son muy eficaces?	26		38%	35%	23%	4%	2,92	0,89
4	4. ¿Nuestros clientes pueden acceder fácilmente a los canales de distribución?	26		19%	42%	31%	8%	3,27	0,87
5	5. ¿Nuestros canales de distribución están perfectamente integrados?	26		19%	62%	11%	8%	3,08	0,80
6	6. ¿Nuestros canales de distribución generan reducción en los costos al integrar diversos productos y servicios?	26		15%	58%	23%	4%	3,15	0,73
7	7. ¿Nuestros canales de distribución se adecuan a los segmentos de mercados?	26		19%	35%	38%	8%	3,35	0,89
8	8. ¿Nos relacionamos estrechamente con los clientes?			11%	35%	42%	12%	3,54	0,86
7	Totales	26						25,43	1,75

Fuente: Elaboración Propia

A la afirmación “Nos relacionamos estrechamente con los clientes”, se observa que 11 miembros de la Cooperativa Coomuniòn, el 42% manifestaron estar de acuerdo, 3 miembros, el 12% respondieron que estaban totalmente de acuerdo, 9 miembros, el 35% manifiestan opinión neutral que refleja indecisión frente a esta afirmación, finalmente 3 miembros, el 11% manifestaron estar en desacuerdo, sumando el 100% de los encuestados correspondientes a 26 miembros de la Cooperativa Coomuniòn.

Se observa que el constructo 2 muestra la desviación estándar más alta, cercana a 1 un punto (ver tabla x), indicando diversidad de opiniones, mientras que la pregunta 5 y 6 presentan la desviación más baja, que significa el mayor consenso de los constructos de la variable canales de servicios.

Al analizar la variable canales de servicios, en su totalidad, se obtuvo una media de 25,4 y una desviación estándar de 1,75. La inclinación de la variable es hacia la respuesta ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Resultados de la variable capacidades organizacionales

Seguidamente se presenta las frecuencias en porcentajes, así como la media y la desviación estándar para cada una de las preguntas de la variable capacidades organizacionales, también se analizaran los constructos más destacados de la variable.

A continuación, se observa los constructos más significativos correspondientes a la variable capacidades organizacionales.

A la afirmación “Nuestra marca es fuerte”, se observa que 14 miembros, el 54% manifestaron estar de acuerdo, 3 miembros, el 12% respondieron estar totalmente de acuerdo, 5 miembros, el 19% se mantuvieron neutros es decir ni de acuerdo ni en desacuerdo, finalmente 4 miembros, el 15%, 4 miembros, manifestaron estar en desacuerdo, en conjunto para 26 encuestados que corresponde al 100%.

Para la pregunta “Se logra una alta fidelidad de los clientes porque les es costoso dejar nuestra organización”, se observa que 12 miembros, el 46% respondieron estar de acuerdo, el 4%, 1 miembro, manifestó estar totalmente de acuerdo, 7 miembros, el 27% manifiestan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y 6 miembros, el 23% contestaron en desacuerdo, sumando el 100% de 26 participantes.

Se observa que los constructos 4 y 1 muestran desviaciones cercanas a 1 un punto, indicando diversidad de opiniones, mientras que la pregunta 5 presenta la desviación más baja, que significa el mayor consenso de los constructos de la variable capacidades organizacionales.

Al analizar la variable capacidades organizacionales, en su totalidad, se obtuvo una media de 16,77 y una desviación estándar de 2,36. La inclinación de la variable es hacia la respuesta de acuerdo.

Tabla 3. Análisis capacidades organizacionales

1	1. ¿Realizamos nuestros procesos claves de forma eficiente?	26		15%	23%	62%		3,46	0,76
2	2. ¿Nuestros procesos son fáciles de copiar?	26		35%	46%	19%		2,86	0,73
3	3. ¿La ejecución de los procesos claves es de alta calidad?	26		19%	27%	54%		3,35	0,80
	Totales	26						9,67	2,29

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se describe el comportamiento de los constructos más significativos correspondiente a la variable gestión organizacional:

A la pregunta “¿Realizamos nuestros procesos claves de forma eficiente?”, se observa que 16 participantes, el 62% manifestaron estar de acuerdo, 6 participantes, el 23% manifiestan indecisión y finalmente 4 participantes, el 15% contestaron en desacuerdo.

Se observa que el constructo 3 muestra la desviación estándar cercana a 1 punto, indicando diversidad de opiniones, mientras que la pregunta 2 presenta la desviación más baja, que significa mayor consenso de los constructos de la variable gestión organizacional.

Al analizar la variable gestión organizacional, en su totalidad, se obtuvo una media de 9,67 y una desviación estándar de 2,29. La inclinación de la variable es hacia la respuesta estoy de acuerdo.

Resultado de la variable red de aliados

Seguidamente se presentan las frecuencias en porcentajes, así como la media y la desviación estándar, para cada una de las preguntas de la variable red de aliados, también se analizaran los constructos más destacados de esta variable.

A continuación se describen los constructos más significativos correspondiente a la variable red de aliados:

A la pregunta “¿Nuestro trabajo es especializado y recurrimos a aliados claves cuando es necesario?”, se observa que 14 participantes, el 54% manifestaron estar de acuerdo, 1 participante, el 4% contesto totalmente de acuerdo y finalmente 11, el 42% miembros manifiestan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, sumando el 100% para un total de 26 participantes.

A la pregunta “¿Tenemos buenas relaciones profesionales con los aliados claves?”, se observa que 18 participantes, el 69% manifiestan estar de acuerdo, 2 participantes, el 8%

contestaron totalmente de acuerdo, 5 participantes, el 19% manifestaron indecisión y 1 persona, el 4% dijo estar totalmente en desacuerdo, para un total de 26 participantes sumando el 100%.

Se observa que el constructo 2, posee la desviación más baja, mostrando el mayor consenso de los constructos de la variable red de aliados.

N.	Preguntas variable red de aliados	N	% Por indicadores					Me	Ds
			1	2	3	4	5		
1	1. ¿El equilibrio entre el trabajo interno y la colaboración externa es ideal?	26		12%	46%	42%		3,31	0,68
2	2. ¿Nuestro trabajo es especializado y recurrimos a aliados claves cuando es necesario?	26			42%	54%	4%	3,62	0,57
3	3. ¿Tenemos buenas relaciones profesionales con los aliados claves?	26		4%	19%	69%	8%	3,81	0,63
	Totales	26						10,74	1,88

Al analizar la variable red de aliados, en su totalidad, se obtuvo una media de 10,74 y una desviación estándar de 1,88. Se interpreta que el valor más usual es de acuerdo.

Tabla 5. Red de aliados

Resultados de la variable estructura de costos y modelo de resultados

Seguidamente se presentan las frecuencias en porcentajes, así como la media y la desviación estándar, para cada una de las preguntas de la variable estructura de costos y modelo de estándar, para cada una de las preguntas de la variable estructura de costos y modelo de resultados, también se analizaran los constructos más destacados de esta variable.

A continuación, se describen los constructos más significativos que pertenecen a la variable estructura de costo y modelo de resultados.

Para la pregunta “¿Obtenemos altos márgenes de rentabilidad de los productos y servicios que ofrecemos?”, se observa que 20 participantes, el 77% respondieron estar de acuerdo y finalmente 6 participantes, el 23% contestaron que estaban ni de acuerdo ni en desacuerdo, sumando el 100% de los encuestados correspondientes a 26 participantes.

A la pregunta “¿Nuestras operaciones son rentables?”, se observa que 23 participantes, el 88% manifestaron estar de acuerdo, 1 participante, el 4% contesto totalmente de acuerdo y finalmente 2 participantes, el 8% se mostraron indecisos, sumando el 100% de 26 participantes.

Se observa que los constructos 9 y 4 muestran desviaciones estándares cercanas a un punto, indicando diversidad de opiniones, mientras que la pregunta 11, presenta la desviación más baja, que significa el mayor consenso de los constructos de la variable estructura de costos y modelo de resultados.

Al analizar la variable estructura de costos y modelo de resultados, en su totalidad, se obtuvo una media de 37 y una desviación estándar de 6,62.

Anexo 3. Análisis propósito Coomunión

ANALISIS DEL PROPOSITO

FECHA:	17/09/2018	ORGANIZACION:	Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Colombiana = Coomunión
---------------	------------	----------------------	--

FORMULACION DEL PROPOSITO

Elemento	Propósito Actual	Propósito Reformulado
PROPOSITO	<p>Misión: Apoyar el desarrollo integral, solidario y sostenible de organizaciones y personas mediante la gestión de múltiples actividades en la prestación de productos y servicios versátiles, de alto beneficio para los asociados y de una razonable rentabilidad para la Cooperativa que garantice su crecimiento, desarrollo y consolidación en un marco cooperativo de justicia, equidad, transparencia y participación. Visión: La Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión Colombiana para el 2022 se proyecta como una cooperativa de ahorro y crédito consolidada financieramente que presta sus servicios a las organizaciones y empleados de la iglesia adventista en Colombia.</p>	<p>Nuestro propósito es el servicio al desarrollo personal y organizacional de la Iglesia Adventista del Séptimo día. Nuestro propósito es dar acompañamiento financiero a los asociados para cumplir sus sueños. Somos los aliados en el cumplimiento de sus metas</p>

REVISION DEL PROPOSITO

Elemento	Pregunta	Actual	Reformulada
Identidad	¿Quiénes somos?	Entidad solidaria	Entidad solidaria enfocada al servicio de la Iglesia Adventista del Séptimo Día de Colombia
		Entidad de apoyo financiero	Cooperativa de Ahorro y Crédito con principios cristianos y solidarios al servicio de la Organización de la Iglesia Adventista del Séptimo Día y sus empleados.
Razón de ser	¿Para qué existimos?	Entidad de la iglesia adventista en Colombia	Entidad cooperativa de ahorro y crédito con principios cristianos enfocado al desarrollo de soluciones para la iglesia adventista y sus empleados.
		presta servicios de ahorro y crédito	Entidad Cooperativa de Ahorro y Crédito con principios cristianos y solidarios al servicio de la Organización de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, de sus empleados, cónyuges e hijos. Promovemos y capacitamos a nuestros asociados en el desarrollo de la mayordomía cristiana responsable, logrando estabilidad económica y social, permitiendo avanzar en el propósito del cumplimiento de la misión encomendada por nuestro señor Jesucristo de dar a conocer el evangelio de salvación y favorecer a los más necesitados. Para administrar, promover, educar y dirigir los recursos por medio de los cuales nuestros asociados cumplirán sus proyectos y metas deseadas. Generando calidad de vida y estabilidad económica y social Brindar bienestar a la iglesia adventista y sus empleados, mediante los servicios de ahorro y crédito, contribuyendo al

Capacidades institucionales		<p>asesoría financiera</p> <p>Fomentar ahorro</p> <p>Préstamos en especie</p> <p>Servicios de seguros</p> <p>Programas de seguridad social, recreación y bienestar</p> <p>Asesoría técnica</p> <p>proyectos asociados</p>	<p>desarrollo personal y económico de los asociados.</p> <p>Construir y alcanzar sueños mediante un alto y efectivo compromiso con nuestros asociados de una manera integral y responsable.</p> <p>conociendo la necesidad del asociado brindamos acompañamiento en el cumplimiento de sus metas</p>
	<p>¿Qué sabemos hacer? ¿Cuáles son nuestras capacidades claves? ¿Cómo lo hacemos?</p>	<p>Conocimiento financiero, apoyo toma de decisiones</p> <p>Estudiando la necesidad del asociado miramos la opción que más le ayude</p> <p>Tratamos de entender la realidad del asociado para con base en el proponer una opción favorable a sus finanzas</p>	<p>Ser sensibles y comprometidos con las necesidades de nuestros asociados; para ello de manera eficiente brindamos asesoría en el uso de los productos de ahorro y crédito.</p>

		<p>¿Qué sabemos hacer?</p> <p>¿Cuáles son nuestras capacidades claves?</p> <p>¿Cómo lo hacemos?</p>	<p>Ofrecer servicios de ahorro y crédito educando y capacitando en el uso responsable del dinero. Transparencia, claridad, responsabilidad, agilidad y bajos costos.</p> <p>Administrando, dirigiendo y promoviendo recursos económicos de acuerdo a la necesidad de nuestros asociados.</p>
Propuesta de servicio (productos y servicios)	<p>¿Cómo servimos?</p> <p>¿Cuáles son los productos y servicios más relevantes que generamos?</p>	<p>Brindamos financiación a bajo costo</p> <p>Brindamos asesoría financiera</p> <p>Ayudamos en la compra de vivienda</p> <p>Productos de ahorro con buena rentabilidad</p> <p>¿Cómo servimos?</p> <p>¿Cuáles son los productos y servicios más relevantes que generamos?</p>	<p>Con base en el conocimiento del asociado y en los productos ofrecidos ofrecemos la solución financiera más adecuada a la necesidad de nuestro asociado.</p> <p>Servimos de manera Eficaz y eficientemente, con excelencia y un alto compromiso de servicio. Productos de Ahorro y crédito, asesoría financiera y otros productos que generan valor agregado en el desarrollo económico, personal y familiar de nuestros asociados, tales como: Plan exequial, Seguros, salud, educación financiera y recreación.</p>
Beneficiarios directos (públicos interesados)	<p>¿A quiénes servimos? ¿Para quienes trabajamos?</p> <p>¿Quiénes serán nuestros interesados, nuestros públicos?</p>	Empleados de la iglesia adventista	Servimos a los empleados y organizaciones de la iglesia adventista, además de todos los grupos de interés cercanos como miembros de iglesia, proveedores, entes gubernamentales y público en general.

Principios	¿Por qué lo hacemos?	<p>Organizaciones de la iglesia adventista</p> <p>Comunidad adventista</p> <p>Proveedores</p> <p>Entidades de control</p>	<p>Nuestro mercado objetivo son las instituciones de la IASD, sus empleados, cónyuges e hijos. Algunos de nuestros servicios están diseñados para dar alcance a la feligresía de la IASD.</p>
		<p>Deseamos el crecimiento integral de nuestros asociados</p> <p>Buscamos apoyar el crecimiento de la iglesia en Colombia</p> <p>Queremos dar soluciones financieras de apoyo a nuestros asociados</p> <p>Pretendemos brindar crecimiento a la iglesia</p>	<p>Nuestra meta es el crecimiento de todos los empleados de la iglesia adventista de forma integral, iniciando por el apoyo a la generación de iglesias y terminando en mejorar la calidad de vida de los empleados de las instituciones.</p>
		<p>Todo está dirigido a nuestros asociados, su grupo familiar y su entorno social.</p>	<p>Estabilidad económica y emocional</p> <p>Bienestar económico y social</p> <p>Generar confianza y transparencia en las operaciones</p> <p>Crear fidelidad y compromiso con nuestros asociados</p>

<p>Características de la organización en relación con su entorno</p>	<p>¿Cómo nos perciben nuestros públicos? ¿Nuestra imagen corporativa refleja el propósito? ¿Cómo deseamos ser vistos?</p>	<p>Los entes gubernamentales nos ven como una entidad organizada Algunos asociados nos ven como una entidad financiera Otros asociados nos ven como una entidad q beneficia la iglesia Deseamos ser vistos como una organización de la iglesia q busca el bienestar de la iglesia en general Deseamos ser un apoyo para nuestros asociados en sus necesidades</p> <p>Como nos perciben? Nuestra imagen corporativa refleja el propósito?</p>	<p>Formación y capacitación financiera Contribuir al desarrollo y cumplimiento de la misión de la IASD. Apalancar y financiar las metas de nuestros asociados Compromiso social y económico Nos identificamos con la necesidad de nuestros asociados</p> <p>Una entidad solidaria orientada al servicio que busca ayudar en el crecimiento de la iglesia adventista y sus empleados</p> <p>La gran mayoría de nuestros asociados nos perciben únicamente como entidad prestadora de servicios de crédito y por lo tanto estamos continuamente sometidos a comparaciones desmedidas en la prestación y características del servicio.</p> <p>Actualmente no refleja nuestro propósito de la manera deseada.</p>
--	---	--	---

Características de sus servicios (productos)	<p>¿Cómo es percibida nuestra experiencia de servicio? ¿Cómo esperamos que sea la experiencia de servicio?</p>	<p>Cómo deseamos ser vistos?</p> <p>se espera ofrecer un servicio eficiente y eficaz</p> <p>Hay algunas quejas respecto a la demora en el servicio</p> <p>Hay quejas por las tasas y los plazos ofrecidos en algunos créditos</p> <p>Deseamos una experiencia rápida y agradable para el asociado</p> <p>Queremos ofrecer alternativas que permitan el crecimiento del asociado y de la cooperativa</p> <p>¿Cómo es percibida nuestra experiencia de servicio?</p> <p>¿Cómo esperamos que sea la experiencia de servicio?</p>	<p>Como el aliado que se interesa en el bienestar social y económico de sus asociados y de su grupo familiar</p> <p>Como una entidad que genera seguridad, confianza, agilidad y calidad en la prestación de nuestros productos y servicios. Como la mejor y única opción al momento de requerir productos de ahorro y crédito.</p> <p>Deseamos una experiencia de servicio eficiente, con productos de calidad que generen soluciones viables a los asociados.</p> <p>Actualmente no prestamos un servicio ágil y efectivo frente a la necesidad de nuestros asociados. De alta calidad y ajustado a la necesidad de cada uno de nuestros asociados, prestando el servicio en el menor tiempo posible y a muy bajo costo frente al beneficio ofrecido.</p> <p>Única y satisfactoria</p>
Características de la institución	<p>¿Con qué tipo de colaboradores contamos? ¿Cómo</p>	<p>contamos con un persona dispuesto a crecer y</p>	<p>Colaboradores profesionales, con valores y principios cristianos, enfocados al servicio y en</p>

referentes a su diseño	están nuestros procesos y tecnología para llevar a cabo el propósito?	<p>profesionalmente y aprender en cada área siempre dispuestos a prestar un buen servicio</p> <p>Contamos con un personal profesional y con bases cristianas</p> <p>Nuestro personal utiliza la experiencia en la entidad para tratar de ayudar al público objetivo</p> <p>La tecnología se ha ido mejorando, optimizando procesos y creando canales de comunicación con los asociados</p> <p>Tenemos colaboradores dispuestos a aprender y con aceptación al cambio</p> <p>¿Con qué tipo de colaboradores contamos?</p> <p>¿Cómo están nuestros procesos y tecnología para llevar a cabo el propósito?</p>	<p>búsqueda de generar opciones para el mejoramiento de procesos y cumplimiento de las metas de la organización.</p> <p>Mano de obra capacitada, calificada y con experiencia para prestar un mejor servicio cada día. Profesionales con principios cristianos y altamente comprometidos con el desarrollo de la misión de la entidad y de la IASD.</p> <p>Personal que cada día está dispuesto a aprender y generar valor agregado a sus funciones y responsabilidades.</p> <p>Con potencial para empoderarse de sus cargos.</p> <p>Estamos en proceso de actualizar y redefinir el manual de funciones y procesos. Lo cual nos permitirá prestar un mejor servicio y ser más eficientes en el mismo.</p> <p>Contamos con la infraestructura tecnológica básica, lo cual en ocasiones no permite al personal ser ágil y eficiente en el desarrollo de sus funciones.</p>
------------------------	---	---	---

Percepciones y Creencias	<p>¿Cuáles son los valores que caracterizan a la organización actualmente?</p> <p>¿Cuáles valores son deseables para el buen funcionamiento de la organización?</p>	<p>honestidad</p> <p>transparencia</p> <p>respeto</p>	<p>Negociación de nueva tecnología que permita ampliar los canales de servicios, aumentar la capacidad de almacenamiento e incrementar la velocidad en el funcionamiento del software contable y documental.</p> <p>No contamos con las instalaciones físicas adecuadas para que el personal cuente con un ambiente laboral saludable e idóneo para el desarrollo de sus funciones.</p> <p>Nuestra organización está basada en el respeto a los públicos objetivos, la participación administrativa y en la honestidad y transparencia con los entes gubernamentales.</p> <p>Honestidad</p> <p>Transparencia</p> <p>Respeto</p> <p>Compromiso</p> <p>Lealtad</p> <p>Sinceridad</p> <p>Sensibilidad</p> <p>Prudencia</p> <p>Gratitud</p> <p>Entrega</p> <p>Fidelidad</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Puntualidad</p> <p>Humildad</p> <p>Confidencialidad</p>

