

COOPTEBOY O.C.

2023–2030

Servicios prestados con Empatía, Respeto,
Solidaridad y Honestidad.

INTRODUCCION

El presente informe contiene el plan de desarrollo para COOPTEBOY O.C, para los años 2023- 2030, e involucra las variables y características que integran el ambiente externo e interno de la organización Solidaria, que nos permitió la toma de decisiones adecuada frente a la orientación que se pretende dar a la cooperativa en los siguientes siete años. Para su logro nos apoyamos en los principios y conceptos de la planeación estratégica.

El trabajo se desarrolló con la identificación del diagnóstico de COOPTEBOY O.C, en donde se detectaron sus metas actuales, luego se planteó el querer ser de la organización a través de la definición de su Misión y Visión Corporativa y culmina con el establecimiento de un plan estratégico que orientará el desarrollo de la Organización y le permitirá determinar cuáles son las políticas a tomar para su consolidación como organización solidaria de carácter regional y nacional, así como el aprovechamiento de las oportunidades existentes y la gestión de riesgos adecuada frente a los retos y desafíos que plantea la realidad socioeconómica y cultural actual en Colombia y en el mundo para los siguientes siete años.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Evaluando el desempeño de COOPTEBOY O.C, nos encontramos con una cooperativa que ha desarrollado una actividad importante en el departamento de Boyacá contribuyendo con el mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados y a la comunidad en general, desarrollo las actividades de aportes y crédito, el centro de recaudo de servicios públicos y el Colegio Coopteboy que presta el servicio educativo mediante las especialidades académicas Preescolar, Primaria, Secundaria, y educación Media desde hace 25 años.

No obstante lo anterior, la creación de un plan estratégico para la cooperativa permitirá focalizar esfuerzos y definir objetivos de mediano plazo (en razón a la turbulencia de la economía nacional e internacional, podemos considerar una etapa de transición económica que se puede estabilizar después del 2027- 2030, razón por la que no es recomendable pensar con algún grado de certeza antes de estas fechas), para determinar el futuro que se quiere partiendo de lo que se tiene, este es el propósito fundamental de un plan de desarrollo, que en las cooperativas se denomina plan de desarrollo socio-empresarial solidario PESEM, para dar cumplimiento a la directiva 31, de Julio 07 de 2000 emitida por el entonces DANSOCIAL hoy Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias **UAEOS**, que en el numeral 4 de la mencionada directiva manifiesta: **Proyecto educativo social y empresarial, Pesem.** Toda organización solidaria debe contar con un plan de desarrollo que atienda sus necesidades reales y que potencialice la gestión de la empresa asociativa en procura de la buena marcha

de la misma y del mejoramiento de la calidad de vida de los asociados y de su entorno. Este plan estará sustentado en un proyecto educativo socio-empresarial, el cual consiste en el proceso permanente que orienta la ejecución del plan de desarrollo a través de actividades educativas enmarcadas en los ámbitos de investigación, promoción, formación, capacitación y asistencia técnica.

La organización solidaria llevará a cabo un balance social que permita establecer el impacto de la ejecución del plan de desarrollo, el cual será enviado a la entidad competente cuando ésta lo requiera. El balance social incluirá indicadores específicos de evaluación de la gestión educativa.

El organismo estatal rector de la economía solidaria expedirá los lineamientos generales con las correspondientes guías para la elaboración, ejecución y evaluación de los planes de desarrollo de las organizaciones solidarias apoyados en los proyectos educativos sociales y empresariales, así como del balance social.

El proyecto educativo social y empresarial, Pesem, debe darse a nivel de cada empresa asociativa o de manera integrada entre varias organizaciones.

Lo anterior nos motiva no solo a dar cumplimiento a la legislación vigente, sino la oportunidad para construir un plan que nos permita desarrollar a la organización de una manera organizada y estratégica de cara al cumplimiento de su misión o razón de ser.

JUSTIFICACION

Saber hacia dónde vamos, es una de las inquietudes que toda organización se debe plantear, partiendo del objeto por el cual fue creada por sus asociados para el caso de COOPTEBOY O.C, y tener una carta de navegación hacia el futuro resulta esencial para los administradores¹, la alta dirección², y los asociados que no hacen parte de la administración, porque les permite conocer sus propuestas de futuro y define cómo cada uno de ellos no solamente lo encara sino que le facilita desarrollar una gestión que contribuya con ese plan estratégico para su cumplimiento.

Para lograrlo la cooperativa debe apoyarse en la planeación estratégica como una herramienta de gestión que le permita ver por anticipado las necesidades y exigencias de la organización, del mercado, del futuro de los productos y servicios que ofrece y presta y facilita la toma de decisiones para crear una oferta de valor a los asociados y a sus clientes válida y apreciada por estos.

¹ Miembros del consejo de administración y la gerencia.

² Se comprende como la alta dirección a todo el conjunto de directores o líderes con autoridad para la toma de decisiones de una organización.

COOPTEBOY O.C, como se mencionó anteriormente viene desarrollando la actividad de aportes y crédito, el centro de recaudo de servicios públicos y el servicio de educación preescolar, primaria, secundaria y educación media, actividades que ha desarrollado de manera sostenible y permanente mejorando en la prestación de los servicios día a día, no obstante la incursión de la cuarta y quinta revolución industrial de manera casi que simultánea, los efectos socioeconómicos, culturales y sociales que heredamos de la pandemia, y la turbulencia por la que estamos pasando con los fenómenos inflacionarios y de estancamiento económico con algún parecido al fenómeno antinflacionario, son aspectos que nos ponen a pensar sobre el futuro inmediato para navegar sobre estas turbulentas aguas y poder superar estas situaciones particulares de la mejor manera y poder hacer un análisis de las tendencias futuras de cada uno de los negocios que explota hoy COOPTEBOY O.C. en el mercado, teniendo en cuenta los siguientes aspectos pero sin limitarse a ellos.

- Adecuar a la organización estratégicamente para que diseñe una propuesta de valor a sus asociados y grupos de interés³ teniendo en cuenta las exigencias y las restricciones que hoy plantea el mercado frente a las actividades que actualmente desarrolla, es decir la unidad de negocio de aportes y crédito, el centro de recaudo y la actividad educativa.
- Tener en cuenta las situaciones económicas y sociales actuales para no sufrir un descalce financiero en la actividad de aportes y crédito
- Analizar la pertinencia de la continuidad del centro de recaudo de servicios públicos frente a la mayor penetración de los medios digitales de pago de estos servicios y hacer un seguimiento más cercano de los indicadores económicos de esta unidad de negocio, fundamentalmente su rentabilidad, frente a los riesgos que se asumen y la tendencia futura de esta unidad de negocio.
- Análisis del futuro en la educación, el cual está afectado no solo por las tendencias futuras de natalidad, sino por la incursión de la digitalización, la inteligencia artificial y el incremento de la educación virtual, como estrategias de inclusión penetración y ampliación de la cobertura académica
- Desarrollar el talento Humano de COOPTEBOY O.C, para que tenga la capacidad de llevar a cabo el plan estratégico propuesto atendiendo los retos y necesidades actuales.

El plan de desarrollo **PRETENDE:**

Dotar a COOPTEBOY O.C, de un conjunto de estrategias, programas, proyectos, procesos y actividades entrelazados e interdependientes para dar

³ Personas naturales y jurídicas que se ven afectadas por el desarrollo de actividades de COOPTEBOY O.C.

rumbo al desarrollo empresarial de manera armónica, dinámica e interdependiente.

Descubrir y potenciar talentos, recursos y esfuerzos; guiados por la visión, principios y políticas, en pro de lograr la misión o razón de ser social, económica y cultural de la organización solidaria.

OBJETIVOS

GENERAL

- Realizar el Plan de desarrollo para COOPTEBOY O.C, para el periodo comprendido entre el 2023 al 2030.

•

ESPECIFICOS

- Determinar el estado actual de COOPTEBOY O.C.
- Analizar el Ambiente Externo de la organización.
- Conocer cuáles son sus fortalezas y debilidades en cada una de sus unidades de negocios y áreas de dirección.
- Identificar la capacidad competitiva de la cooperativa.
- Definir los objetivos de la cooperativa en cada una de sus áreas
- Definir las estrategias más adecuadas para el logro de los objetivos propuestos.
- Establecer metas y políticas en cada área
- Asignar recursos
- Evaluar Resultados

METODOLOGIA

Para lograr el objetivo general se desarrolló un seminario taller de planeación estratégica en el municipio de Moniquirá Boyacá el 19 al 21 de agosto de 2023, con la participación de miembros del consejo de administración, la Junta de Vigilancia, la Gerencia y colaboradores de cada una de las unidades de negocio que COOPTEBOY Explora.

Con estas personas se tomó la información básica y necesaria para la estructuración del plan estratégico, se discutieron cada una de las tareas primero en grupo y posteriormente en gran plenaria para llegar a acuerdos sobre lo que se quiere para el futuro de la organización; posteriormente se elaboró un primer borrador por parte del consultor en planeación estrategia para que fuera revisado por cada uno de ellos y que hicieran sus comentarios sobre el mismo aportando, complementando, haciendo quitas o recomendaciones de mejora, una vez recibidas se hacen los ajustes correspondientes para lograr el plan definitivo el cual corresponde al sentir de sus participantes.

ALCANCES Y LIMITACIONES

Alcances:

Dotar a COOPTEBOY O.C, de un plan de desarrollo a mediano plazo (siete años) soportado con un documento escrito que le permita reorientar su futuro teniendo en cuenta sus capacidades y los retos que plantea el mercado sobre cada una de las unidades económicas que se explotan actualmente, alineadas con los intereses de sus propietarios (asociados) administradores directivos y colaboradores.

Limitaciones

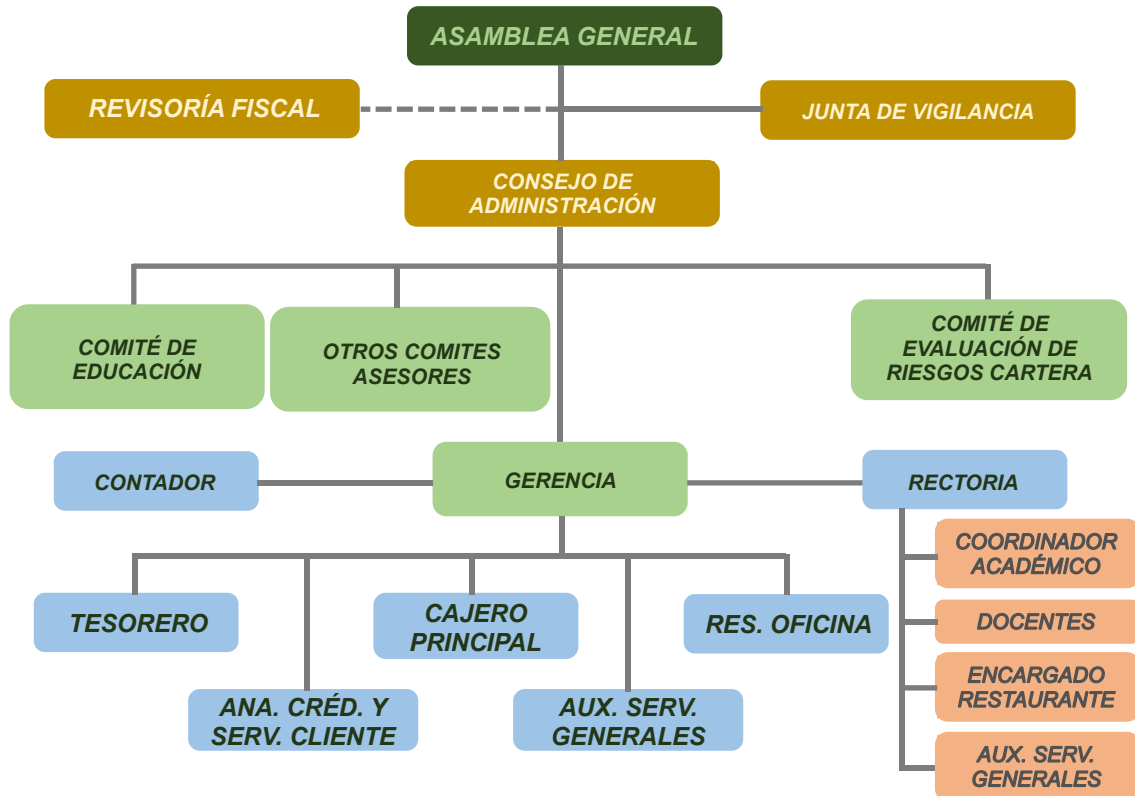
- Las dadas por sus administradores al momento de la aplicación o no de este proyecto Empresarial.
- La aceptación del presente trabajo por los futuros Administradores.
- El seguimiento del mismo con el paso de tiempo.
- La Asignación de recursos adecuada para cada uno de los programas emprendidos.
- El monitoreo permanente del mismo para garantizar su ejecución.

PRESENTACION DE COOPTEBOY O.C,

COOPTEBOY O.C. cumple 47 años en diciembre de 2023. No obstante, podríamos hablar de **57 años**; entre los años 1966 y 1976 fue **Fondo de Empleados de la Electrificadora de Boyacá**; En 1976 hace tránsito legal a cooperativa, adquiriendo la Personería Jurídica N° 0962 expedida por el Dancoop. Como resultado de distintos desarrollos sociales y económicos, el 12 de Mayo de 1984 surge la necesidad de hacer ajustes internos concordantes con las normas legales, aprobándose la primera reforma de Estatutos. Para entonces la cooperativa funcionaba bajo la razón social **Cooperativa Especializada de Ahorro y Crédito de Trabajadores de la Electrificadora de Boyacá "CEDACTEB LTDA"**.

En **1991**, respondiendo a exigencias de acomodamiento a la Ley 79 de 1988 del Gobierno Nacional, Ley marco del sector de la economía solidaria, y en alguna medida atendiendo a progresos logrados en materia de cooperativismo por los líderes y asociados, surge otra reforma y la cooperativa adopta el nombre de **Cooperativa de Trabajadores de la Electrificadora de Boyacá "COOPTEBOY"**. En 1992 y 1993 ocurren otras reformas parciales, a través de las cuales el nombre de la entidad cambia a **ORGANIZACIÓN COOPERATIVA COOPTEBOY O.C.**, siendo la actual razón social.

ORGANIGRAMA DE COOPTEBOY O.C.



Capítulo

1

Identificación de las metas organizacionales actuales

Diagnóstico Estratégico

Para el diagnóstico se clasificaron las cosas que la cooperativa considera que están bien y las cosas que se quieren mejorar.

Lo que está bien:

- **Esquema jerárquico establecido**

La organización cuenta con un estatuto que define con toda claridad y dota de derechos, deberes, funciones, y responsabilidades sus asociados, su organización interna, el aspecto económico, su objeto social y el aspecto disciplinario dentro de otros aspectos; su estructura de Gobierno Corporativo, iniciando con la Asamblea General de asociados, el consejo de administración, la Gerencia, la Junta de vigilancia, la Revisoría Fiscal, cuentan con los perfiles de sus miembros, las funciones, facultades y limitaciones en su actuar, es decir en temas de Gobierno Corporativo, están muy bien, además tienen el código de buen gobierno, el comité de ética y el código de ética y de conducta.

- **Liderazgo y Gestión**

La cooperativa ha dado respuesta a las necesidades de los asociados, y la comunidad en general, es una organización solidaria gestionada adecuadamente que tiene clara sus responsabilidades con cada una de las unidades de negocio que explota y sus administradores desarrollan sus actividades de gestión con decencia y decoro, lo cual los ha llevado a tener una buena reputación corporativa, es claro que en toda organización se presentan algunas dificultades entre algunos asociados que no están conformes con los procesos democráticos, sobre todo cuando no hacen parte de estos órganos, no obstante se debe entender que ese es un ejercicio de la democracia participativa en el que son los asociados en asamblea quienes definen sus administradores y representantes, pese a los intereses particulares. No obstante, lo anterior es necesario fortalecer los aspectos disciplinarios en COOPTEBOY O.C., en razón a que un comentario mal intencionado por pequeño que sea puede generar mala imagen para la cooperativa y la hace daño a todos los asociados como conjunto.

- **Empleados y Colaboradores**

COOPTEBOY O.C., se caracteriza por tener un equipo de colaboradores que presentan un bajo nivel de deserción, esto hace que la cooperativa tenga un equipo estable que conoce a profundidad los servicios y la prestación del mismo sea más amigable, también es notorio que el equipo humano es altamente comprometido con sus actividades y en su conjunto a nivel general se ve un buen grado de satisfacción y de lealtad, en este aspecto es importante que la cooperativa inicie con un proceso de análisis de clima interno de sus trabajadores para conocer de manera cierta las brechas y posibilidades de mejoramiento, sin embargo aquí estamos frente a un aspecto fuerte de la cooperativa.

- **Talento Humano,**

El talento humano con el que cuenta COOPTEBOY O.C, es un equipo interdisciplinario en el que se destacan sus asociados, los directivos de la organización el gerente y su equipo de trabajo, un talento humano comprometido con el desarrollo de la cooperativa que contribuye de manera positiva al desarrollo económico y social para ellos, sus familias y la comunidad cercana. Se observa un interés por estar mejor, por crecer y porque la cooperativa siga creciendo, aspectos que tratará este plan estratégico.

PROYECCION DE LAS UNIDADES DE NEGOCIOS:

- **En Aportes y Crédito**

Esta es la actividad principal de COOPTEBOY O.C, la proyección de esta actividad es totalmente favorable, el protagonismo esperado es que el sector Cooperativo en Colombia se constituya en los bancos regionales, en este caso COOPTEBOY O.C. cuenta con todo el potencial liderazgo y experiencia para lograrlo, bien sea desde la actividad de aportes y crédito, creciendo en asociados o bien preparándose para dar el paso a ser una cooperativa de ahorro y crédito, lo recomendable es seguir creciendo como cooperativa de aportes y crédito cumpliendo con todos los requisitos para el momento en que quiera, si así lo desea convertirse en una cooperativa de ahorro y crédito lo cual implica una evaluación profunda de la gestión de riesgos de esta actividad.

- **EN EL CENTRO DE RECAUDO**

Esta Unidad de negocio, podemos decir que ha llegado a la etapa de madurez en el mercado nacional como consecuencia del incremento acelerado de los pagos virtuales o por este tipo de plataformas y este aspecto ira en crecimiento, lo cual no resulta favorable para esta unidad de negocio, es necesario y recomendable hacer un seguimiento a los indicadores de rentabilidad de esta unidad de negocio para tomar las decisiones más adecuadas sobre su continuidad. Para esto es recomendable evaluar si vale la pena correr el riesgo de manejo del dinero de terceros por este aspecto, el riesgo reputacional frente a cualquier faltante, la gestión de riesgos y el costo de la infraestructura para

tomar una decisión final, las proyecciones en este aspecto definitivamente no son las mejores.

- **EN EDUCACION**

Este sector siempre será un sector que además tiene un gran componente social, en este sentido es recomendable analizar cada una de las especialidades académicas que ofrece de manera separada porque cada una de ellas plantea retos y oportunidades diferentes, la cooperativa y en Particular el COLEGIO COOPTEBOY, tiene un gran potencial, tanto por la experiencia adquirida como el servicio social que presta el cual cada vez será más importante para la sociedad futura. Además hay componentes que pueden ser una importante oportunidad que tienen que ver con la conversión digital, la creación de las plataformas E-learning, y la prestación de servicios de educación técnica y tecnológica, adamas de las oportunidades que se pueden explotar en las especialidades académicas que hoy desarrolla el colegio. El escenario futuro en este sentido es totalmente satisfactorio, se recomienda en lo posible que haya una separación del mismo desde el punto de vista jurídico, es decir la separación de la actividad educativa de la de aportes y crédito. Y el colegio debe contar con su página web y darle un distintivo el cual podría ser el solidario y pensar primero en el fortalecimiento de las especialidades académicas actuales y posteriormente innovar con la formación técnica y tecnológica.

LO QUE QUEREMOS MEJORAR

- **Capacitación,**

COOPTEBOY O.C, es consciente que la única fórmula que la mantendrá en un alto nivel de competitividad es su talento humano, por esta razón dedicará toda la atención del caso para su capacitación en los siguientes Ámbitos: Formación, Información Capacitación, Asistencia técnica e investigación, estos aspectos se explican mejor en el proyecto educativo que se anexa a este plan de desarrollo.

- **Desarrollo de cultura organizacional**

La cooperativa necesita consolidar su estructura, procesos, procedimientos y la comunicación interna de manera escrita y digitalizada, para consolidar la función organizativa y dotarla de un modelo de comunicación propio que le permita desarrollar de manera óptima la asimilación a cargos, sus derroteros y los indicadores de gestión. es decir consolidar a COOPTEBOY O.C, como una organización inteligente.

- **Capacitación a los directivos:**

La capacitación a sus directivos, sobre aspectos de profesionalización del consejo de administración y la junta de vigilancia resultan esenciales para comprender el modelo solidario, así como a los asociados para tener una cooperativa fuerte en su componente societario y poder emprender proyectos de

mayor importancia para la consolidación de la cooperativa. este plan estratégico exigirá de sus administradores y directivos lo mejor de lo mejor para dar pequeños pero seguros pasos que los llevaran muy lejos en términos de consolidación, desarrollo e innovación.

- **Crecimiento y Desarrollo:**

COOPTEBOY O.C, es consciente que tienen un gran potencial de crecimiento, en la actividad de **aportes y crédito** hasta llegar a ser una entidad solidaria regional ya sea desde el ámbito de las cooperativas de aportes y crédito que en la actualidad desarrolla de manera eficiente, a cooperativa de ahorro y crédito, o financiera, todos estos ámbitos nacen en el aporte y crédito por consiguiente ahí hay una línea clara de desarrollo que se debe explotar porque se cuenta con todo para hacerlo.

Igualmente ocurre con la actividad **educativa** en la que solo se observan oportunidades, no obstante, se deben analizar las especialidades académicas de manera separada porque los retos y necesidades de cada una de ellas son completamente diferentes, en este sentido es importante hacer un proyecto educativo institucional propio para focalizar las oportunidades que la actualidad ofrece. Es importante reconocer que las profesiones que se van a requerir en diez años, muchas de ellas hoy no existen y tienen que ver con el campo de la digitalización lo cual no exige grandes esfuerzos de infraestructura y la cobertura puede ser nacional.

Capítulo

2

ANALISIS DEL MEDIO AMBIENTE EXTERNO

NOS PERMITE RECONOCER NUESTRO ENTORNO

Identificación de la competencia

Con el desarrollo de esta fase el grupo de trabajo determinó las empresas que son su competencia, se observó en el mercado a empresas que también se dedican a la actividad del crédito a los asociados para este caso puntual nos comparamos con cooperativas de ahorro y crédito, en razón a que es el siguiente paso que COOPTEBOY O.C, podría dar. y que cuentan con la estructura empresarial adecuada para que la cooperativa tenga éxito, se determinaron en consenso los siguientes aspectos: véase cuadro No 1

EXTRUCTURA DE COOPTEBOY Y DE LA COMPETENCIA												
	COOPTEBOY O.C.						COMERCIACOOP					
ELEMENTOS DE GESTION	S	N	E	B	R	M	S	N	E	B	R	M
AREA ADMINISTRATIVA	x			X			X			x		
AREA FINANCIERA	x			X			X			x		
AREA COMERCIAL		X					X				x	
AREA DE TALENTO HUMANO	x			X			X			x		
CAPACIDAD DE SERVICIOS	X		x				X			x		
AREA DE SISTEMAS Y COMUNICACIONES		X					X			X		
AREA DE CALIDAD		X					X			X		
POSICIONAMIENTO SECTOR	X			X			X			X		
AREA DE INNOVACION Y DESARROLLO		X						X				X
GESTION DE RIESGOS	X			X			X			X		
GOBIERNO COOPERATIVO	X		X				X			X		
ALTA DIRECCION	X			X			X			X		

Cuadro 1 fuente: Funcionarios COOPTEBOY O.C.

Para el desarrollo de esta matriz, se tuvo en cuenta los aspectos claves de dirección con que cuenta cada una de las organizaciones analizadas, posteriormente se evaluó cada una de ellas, determinando si tienen o no esa área clave de desarrollo, marcándola con "S" para un "sí"; N para un no, luego viene la escala de Excelente, Bueno, Regular, o Malo, Indicando la evaluación lograda en consenso para cada caso.

Aquí se evalúa la existencia del departamento o área en cuestión, sin desconocer que la cooperativa hace estas actividades de manera concentrada, no obstante, nos medimos con los mejores del departamento de Boyacá porque el objetivo es que en el mediano plazo COOPTEBOY O.C. inicie un proceso de crecimiento en asociados para poder si lo desea convertirse en cooperativa de ahorro y crédito, lo cual en su momento se evaluará la pertinencia de este paso, sin embargo como cooperativa debe ser grande y tener una adecuada estructuración financiera para que se considere como una organización con un impacto favorable en los servicios que presta.

IDENTIFICACION DE LOS FACTORES AMBIENTALES EXTERNOS

Para el desarrollo de esta tarea el grupo tuvo en cuenta aquellos factores no controlables por la cooperativa y que afectan su normal desarrollo con el fin de conocer el entorno de la empresa. Estos a su vez fueron agrupados en las siguientes categorías para su mejor comprensión y análisis. Los factores identificados fueron los siguientes:

Factor Económico

Factor sociocultural

Factor jurídico.

Factor político.

Factor ambiental.

Factor Tecnológico.

Cada uno de estos factores se compone de variables que nos permiten medir el impacto que hacen sobre COOPTEBOY O.C, si afectan positiva o negativamente a la organización y si se pueden considerar como Oportunidades o Amenazas, lo más importante de esta etapa fue el análisis objetivo y la discusión que se dio frente a cada uno de los factores elegidos, permitiendo una conceptualización de cada uno de ellos en consenso. De una cantidad importante de factores se consideraron los más influyentes para el desarrollo de COOPTEBOY O.C, y finalmente se aceptaron en cada una de las categorías las siguientes variables:

Variables determinadas y agrupadas en el factor Económico

- Inflación.
- Recesión económica.
- Desempleo.
- Modelos de contratación.
- Estandflación.

Variables determinadas y agrupadas en el factor Socio Cultural

- Reputación corporativa.

- Trabajo en equipo.
- Adaptación al cambio.
- Modelo mental solidario.
- Oportunismo.

Variables determinadas y agrupadas en el factor Jurídico

- Legislación laboral.
- Modelo de supervisión.
- Normatividad del sector.

Variables determinadas y agrupadas en el factor Político

- Apoyo estatal al Sector Solidario
- Impuestos

Variables determinadas y agrupadas en el factor Ambiental

- Tecnologías limpias.
- Finanzas verdes

Variables determinadas y agrupadas en el factor Tecnológico

- Bases de datos.
- Costos de implementación.
- Digitalización innovación y desarrollo.

A continuación, se presenta el resumen de la discusión que es a su vez lo que el grupo consideró para tomar en cuenta cada una de las variables descritas y agrupadas por su naturaleza en cada uno de los factores expuestos.

Factor Económico

La interpretación global de la economía es fundamental para el desarrollo de la organización y sus manifestaciones se reflejan en empleo, inflación, recesión, mercado y otras variables que nos permiten tomar decisiones de acuerdo con las pretensiones de la empresa y la actitud del medio frente al consumo. Los indicadores económicos favorables impactan en la confianza del consumidor, mientras que los resultados económicos negativos, afectan en crecimiento y el desarrollo empresarial en un país.

Inflación

Proceso económico provocado por el desequilibrio existente entre la producción y la demanda; causa una subida continuada de los precios de la mayor parte de los productos y servicios, y una pérdida del valor del dinero para poder adquirirlos o hacer uso de ellos. Para este caso se tiene en cuenta la inflación al consumidor y la inflación al productor.

Recesión Económica

La recesión económica es un fenómeno que se presenta cuando una economía no crece, por varios periodos de medición consecutivos de estos indicadores, este aspecto es muy negativo porque conlleva a que las personas y las empresas frenan su consumo y se pone en riesgo el consumo de bienes y servicios y el

cumplimiento de los pagos de los servicios que la cooperativa ofrece. Generalmente se considera que existe recesión cuando la tasa de variación del PIB es negativa durante dos trimestres consecutivos

Desempleo

El desempleo se da cuando el número de personas que buscan empleo es superior al número de puestos de empleo que las empresas o empresarios ofrecen en un mercado laboral. También podemos hablar de subempleo cuando una persona que está calificada para un puesto mayor tiene que emplearse en uno menor en el que además percibe menos ingreso por su capacidad profesional

Modelos de contratación.

La tendencia es que cada día los empleados pierden más beneficios, es decir que comparativamente con el paso de las décadas los empleados han perdido capacidad adquisitiva porque las empresas cada vez pagan menos y porque el dinero cada vez alcanza para adquirir una cantidad menor de bienes y servicios.

Estanflación

Es una situación económica particular que se caracteriza por un estancamiento económico y a la vez persiste un alza en los precios de los bienes y servicios y además se presenta desempleo.

Factor Sociocultural

El factor Socio cultural se determinó importante por cuanto este factor nos permite reconocer que la cultura influye de manera importante en el desarrollo de la organización y mucho más en el caso de COOPTEBOY O.C, que siendo una organización solidaria requiere del trabajo en equipo y nuestra cultura es renuente al desarrollo de estas actividades y se impone el individualismo sobre la asociación, la autosuficiencia sobre la cooperación, los objetivos particulares sobre la Solidaridad.

Reputación Corporativa

La reputación corporativa se entiende como la percepción que tienen los grupos de interés sobre una organización, es importante porque una buena percepción genera confianza y permite a la organización no solo permanecer en el mercado sino crecer porque encuentra lealtad de los grupos de interés tanto internos como externos.

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo se concibe como un grupo de personas que interactúan para el desarrollo de un objetivo común en un tiempo determinado y sobre el que esperan obtener un resultado previamente definido.

Adaptación al cambio.

Se refiere a la capacidad que tiene la organización de adaptarse a las nuevas circunstancias que plantea el mundo desde cualquier ámbito que la pueda afectar ya sea de naturaleza económica, social, cultural, política dentro de otros.

Modelo mental solidario.

El modelo mental solidario se refiere a los imaginarios que los asociados tienen de los que significa la solidaridad o el sin ánimo de lucro, o aspectos como el pertenecer a una organización solidaria y que se puede esperar de ella.

Oportunismo.

Corresponde a la actitud de las personas que se acomoda a las circunstancias para obtener provecho, incluso sus propios principios para obtener lo que quiere, pero no es recíproca con quien le da y solo piensa en sus beneficios personales y en recibir.

Factor Jurídico

El factor Jurídico se interpreta como el conjunto de Códigos, leyes aprobadas por el congreso y los diferentes decretos reglamentarios que todas las empresas deben cumplir para desarrollar sus actividades de manera legal.

Legislación laboral

Se refiere al Código Sustantivo laboral y a los escenarios posibles de contratación que el código civil permite para la contratación de talento humano para la empresa. Se refiere también a las condiciones que exige un país para la contratación de personas y los pagos que de orden legal deben recibir al momento de ser contratados, en este caso se analiza porque la tendencia es que la mano de obra se encarecerá en este cuatrienio, por las reformas y el modelo político imperante en Colombia.

Modelo de Supervisión

Se refiere al modelo integral de supervisión que desarrolla la Superintendencia de la Economía Solidaria, el cual se fundamenta en la gestión de riesgos. Razón por la cual las organizaciones vigiladas deben cumplir con unas condiciones específicas para poder operar

Normatividad del Sector

Nos encontramos frente a una normatividad muy positiva hacia el sector, en razón a que en el plan de desarrollo presentado por el gobierno nacional le dan una gran importancia al sector solidario para la construcción del tejido social y empresarial, en el momento en que se presenta este informe, la Ley 79 de 1988, que corresponde al marco normativo del sector está siendo objeto de reforma

Factor Político.

Este factor es fundamental para el desarrollo de cualquier empresa y es el que determina el marco jurídico sobre el cual las empresas deben operar, y se constituye en un factor de apalancamiento para el crecimiento del sector servicios y fundamentalmente el cooperativo.

Apoyo Estatal al Sector Solidario

En estos momentos el apoyo al sector solidario por lo menos desde la política pública es total, esperamos que se cristalice en más presupuesto para el desarrollo de las economías populares.

Impuestos

El sector solidario con el paso de los años ha sufrido unas tasas impositivas que antes no tenía, y en este aspecto lo que se vislumbra es un incremento en su carga o por lo menos en los niveles de supervisión de la DIAN

Factor Ambiental.

El factor ambiental hoy es la prioridad en todas las industrias, los cambios climáticos, las largas sequías en algunos lugares e inundaciones en otros, incluso en el desierto hace que este factor cada vez sea más crítico para el desarrollo de actividades empresas o negocios que no tengan en cuenta este importante aspecto, así como el favorecimiento por cualquier tipo de iniciativa que tenga como propósito mitigar este problema.

Tecnologías limpias.

Se entiende como tecnologías limpias a aquellas que en el momento de su aplicación no generan procesos de contaminación o desequilibrios en el medio ambiente.

Finanzas Verdes

Desde el contexto del servicio de aportes y crédito, las finanzas verdes se refieren a la favorabilidad por ofrecer apoyo económico mediante créditos blandos a los asociados para el desarrollo de proyectos o desarrollos que busquen mejorar las condiciones medioambientales. También se puede interpretar como las oportunidades que tiene la cooperativa para tener acceso a recursos del estado para prestarlo a los asociados mediante tasas de redescuento.

Factor tecnológico

La incursión de la cuarta y quinta revolución industrial, la inteligencia artificial (IA) y la digitalización están cambiando el mundo corporativo de forma radical, razón por la cual es necesario revisar en detalle este aspecto en COOPTEBOY O.C, fundamentalmente los procesos de digitalización y los fenómenos fintech

Tecnología de Punta

Corresponde a la tecnología que se encuentra en el estado más avanzado de desarrollo o la tecnología más compleja o avanzada del mercado. no obstante, para COOPTEBOY, esta tecnología se observa como la incorporación tecnológica más avanzada en el mercado para la prestación de servicios de aporte y crédito y tiene que ver con la digitalización.

Bases de Datos

Es una recopilación de datos sistemática y almacenada electrónicamente, para este caso resulta importante los datos personales de los asociados, y la información crediticia, así como sus comportamientos económicos sociales y de cumplimiento de sus obligaciones, para convertirlas en información útil para el uso exclusivo de la cooperativa.

Costos de implementación

Teniendo en cuenta que nuestro país no produce investigación ni desarrolla tecnología tenemos que comprarla a precios demasiado altos situación que hace difícil su adquisición.

Digitalización innovación y desarrollo.

La innovación, el desarrollo, la digitalización y la desmaterialización de procesos es el principal reto de las organizaciones solidarias que se dedican al servicio de

crédito, razón por la que esta actividad resulta esencial si se quiere permanecer en el mercado.

Una vez analizadas las variables de cada uno de los factores elegidos se codifican con el fin de facilitar la aplicación de estas en el modelo de Planeación estratégica que se basa en la aplicación de unas matrices que nos permiten cuantificar lo que se cualifica para determinar la importancia de cada uno de ellos y sopesarlos con el desarrollo de la Empresa. Véase cuadro No 2

MATRIZ FACTORES EXTERNOS COOPTEBOY O.C.		
FACTOR EXTERNO	CÓDIGO VARIABLE	NOMBRE DEL FACTOR Y VARIABLE
FE		FACTOR ECONÓMICO
	FE 1	INFLACIÓN
	FE 2	RECESIÓN ECONÓMICA
	FE 3	DESEMPLEO
	FE 4	MODELOS DE CONTRATACION
	FE 5	ESTANFLACION
FSC		FACTOR SOCIOCULTURAL
	FSC 1	REPUTACIÓN CORPORATIVA
	FSC 2	TRABAJO EN EQUIPO
	FSC 3	ADAPTACION AL CAMBIO
	FSC 4	MODELO MENTAL SOLIDARIO
	FSC 5	OPORTUNISMO
FJ		FACTOR JURÍDICO
	FJ 1	LEGISLACIÓN LABORAL
	FJ 2	MODELO DE SUPERVISIÓN
	FJ 3	NORMATIVIDAD DEL SECTOR
FP		FACTOR POLÍTICO
	FP 1	APTOYO ESTATAL AL SECTOR
	FP 2	IMPUESTOS
FA		FACTOR AMBIENTAL
	FA 1	MEDIO AMBIENTE
	FA 2	TECNOLOGÍAS LIMPIAS
	FA 3	FINANZAS VERDES
FT		FACTOR TECNOLÓGICO
	FT 1	TECNOLOGIA DE PUNTA
	FT 2	BASES DE DATOS
	FT 3	COSTOS DE IMPLEMENTACION
	FT 4	DIGITALIZACION, INNOVACION Y DESARROLLO
Cuadro 2, fuente: Funcionarios COOPTEBOY O.C.		

Una vez que se le asignó el código a cada una de las variables se evaluaron en plenaria para cualificarlas y determinar de qué manera los factores externos

reconocidos como importantes para el desarrollo de la empresa se constituyen en una Oportunidad o en una Amenaza y dentro de cada una de estas cualidades decididas por el grupo determinar si son menores o relevantes con el fin de detectar los puntos críticos en el ámbito externo de la Empresa, y se ilustra en el cuadro No 3

CUALIFICACION DE FACTORES CLAVES EXTERNOS

MATRIZ CUALIFICACION FACTORES EXTERNOS COOPTEBOY O.C.						
		AMENANAZAS			OPORTUNIDADES	
FE		FACTOR ECONÓMICO	MENOR	RELEVANTE	MENOR	RELEVANTE
	FE 1	INFLACIÓN		x		
	FE 2	RECESIÓN ECONÓMICA		x		
	FE 3	DESEMPLEO		x		
	FE 4	MODELOS DE CONTRATACION		x		
	FE 5	ESTANFLACION		x		
FSC		FACTOR SOCIOCULTURAL				
	FSC 1	REPUTACIÓN CORPORATIVA				x
	FSC 2	TRABAJO EN EQUIPO	x			
	FSC 3	ADAPTACION AL CAMBIO	x			
	FSC 4	MODELO MENTAL SOLIDARIO	x			
	FSC 5	OPORTUNISMO		x		
FJ		FACTRO JURÍDICO				
	FJ 1	LEGISLACIÓN LABORAL	x			
	FJ 2	MODELO DE SUPERVISIÓN	x			
	FJ 3	NORMATIVIDAD DEL SECTOR				x
FP		FACTROR POLÍTICO				
	FP 1	APOYO ESTATAL AL SECTOR				x
	FP 2	IMPUESTOS		x		
FA		FACTOR AMBIENTAL				
	FA 1	MEDIO AMBIENTE				x

FA	2	TECNOLOGÍAS LIMPIAS			X	
FA	3	FINANZAS VERDES				X
FT		FACTOR TECNOLÓGICO				
FT	1	TECNOLOGÍA DE PUNTA		X		
FT	2	BASES DE DATOS				X
FT	3	COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN		X		
FT	4	DIGITALIZACIÓN, INNOVACIÓN Y DESARROLLO				X
Cuadro 3, fuente: Funcionarios COOPTEBOY O.C.						

Con la información obtenida en el cuadro No 3, se construye la matriz de factor Externo teniendo en cuenta los factores y las variables elegidas por el grupo de trabajo como los factores críticos externos de éxito de la organización. Para su desarrollo se utilizó el siguiente procedimiento:

Se dio el siguiente valor numérico a las clasificaciones de los factores críticos Externos:

1 para Amenaza Relevante

2 para Amenaza Menor

3 para Oportunidad Menor

4 para Oportunidad Relevante.

Luego se prorratearon cada uno de los factores externos críticos dándole mayor valor a los que se consideran más críticos e importantes para el normal desarrollo de COOPTEBOY O.C.,.

posteriormente se multiplica la ponderación de cada variable por su clasificación obtenida en el cuadro No 3, y se obtiene el resultado total ponderado. Véase el cuadro No 4

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS					
FACTOR	CODIGO VARIABLE	NOMBRE DE LOS FACTORES Y VARIABLES			
FE		FACTORES EXTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADOS PONDERADOS
FE		FACTOR ECONÓMICO	0,2		
	FE 1	INFLACIÓN	0,04	1	0,04
	FE 2	RECESIÓN ECONÓMICA	0,04	1	0,04
	FE 3	DESEMPLEO	0,04	1	0,04
	FE 4	MODELOS DE CONTRATACIÓN	0,04	1	0,04
	FE 5	ESTANFLACIÓN	0,04	1	0,04

FSC		FACTOR SOCIOCULTURAL	0,2		
	FSC 1	REPUTACIÓN CORPORATIVA	0,04	4	0,16
	FSC 2	TRABAJO EN EQUIPO	0,04	2	0,08
	FSC 3	ADAPTACION AL CAMBIO	0,04	2	0,08
	FSC 4	MODELO MENTAL SOLIDARIO	0,04	2	0,08
	FSC 5	OPORTUNISMO	0,04	1	0,04
FJ		FACTOR JURÍDICO	0,1		
	FJ 1	LEGISLACIÓN LABORAL	0,033	2	0,066
	FJ 2	MODELO SE SUPERVISIÓN	0,034	2	0,068
	FJ 3	NORMATIVIDAD DEL SECTOR	0,033	4	0,132
FP		FACTOR POLÍTICO	0,1		
	FP 1	APOYO ESTATAL AL SECTOR	0,06	4	0,24
	FP 2	IMPUESTOS	0,04	4	0,16
FA		FACTOR AMBIENTAL	0,2		0
	FA 1	MEDIO AMBIENTE	0,05	1	0,05
	FA 2	TECNOLOGÍAS LIMPIAS	0,05	4	0,2
	FA 3	FINANZAS VERDES	0,1	1	0,1
FT		FACTOR TECNOLÓGICO	0,2		
	FT 1	TECNOLOGIA DE PUNTA	0,033	1	0,033
	FT 2	BASES DE DATOS	0,033	4	0,132
	FT 3	COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN	0,034	1	0,034
	FT 3	DIGITALIZACIÓN, INNOVACIÓN Y DESARROLLO	0,1	4	0,4
TOTAL					2,3
Cuadro 4, Fuente: COOPTEBOY O.C.					

De los factores Externos elegidos para el equipo de trabajo los más relevantes son los siguientes:

Factor Económico con una ponderación de (0.20), el grupo reconoció como importante en estos momentos este factor teniendo en cuenta que la variación en estos indicadores resulta muy importante para la toma de decisiones dentro de la organización solidaria frente a las operaciones de crédito. Factor Socio Cultural, con una ponderación de (0.20). si se tiene en cuenta que la forma de pensar de los asociados y sus comportamientos y posturas frente al desarrollo empresarial es muy importante. factor ambiental con (0,20), reconociendo que se debe apoyar el desarrollo de las finanzas verdes y el factor Tecnológico también con (0,20) en razón a que aquí se tienen los principales retos de innovación, digitalización, desarrollo y manejo de la información para tener una toma de decisiones asertiva y una prestación de servicios acorde con las necesidades de los asociados.

Le siguen en importancia los demás factores todos calificados con (0,10) en razón a que son aspectos importantes que no podemos descuidar y que resultan importantes para el desarrollo equilibrado de COOPTEBOY O.C. en el mercado

El resultado total es de (2.3) frente a una calificación máxima posible de cuatro, situación que se puede interpretar como aceptable teniendo en cuenta que la calificación se desarrolló de manera objetiva, además se busca partir de un punto objetivo para crecer sin subestimar ni sobrevalorar lo logrado de tal manera que le permita a COOPTEBOY conocer una brecha un tanto objetiva para definir los objetivos y las estrategias de crecimiento de una manera coherente con el momento de la cooperativa y la realidad económica del país.

En cuanto a las variables se dieron las siguientes valoraciones:

Al interpretar las variables observamos que en este momento la mayoría de ellas se evaluaron como una amenaza relevante, en parte por la situación actual de la economía nacional y lo que se espera de ella en el corto y mediano plazo que es de turbulencia y por otra porque los mismos asociados muchas veces desconocen el modelo solidario y no aportan de la manera esperada, además de lo anterior es importante tener en cuenta que la entrada en vigencia de la inteligencia artificial y las necesidades de digitalización hicieron que la cooperativa tuviera un proceso acelerado de maduración como empresa y como productos y servicios lo que exige a la cooperativa generar grandes cambios y de manera inmediata si quiere permanecer en el mercado.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Siguiendo con el análisis del factor externo es importante conocer cuál es nuestra posición frente a la competencia. Es necesario conocer la competencia porque de esta manera se tienen referentes claros de competitividad y los avances que se logren en el sector se deben implementar en la organización, también es importante en razón a que podemos conocer cuáles son sus mejores prácticas para ser seguidores, esto implica que al no ser pioneros tenemos menos riesgos en los procesos de innovación y desarrollo y de esa manera podemos administrar mejor los recursos económicos apostando de manera segura a los procesos de innovación más urgentes para seguir en el mercado.

Identificación de los factores claves de éxito.

El equipo de trabajo considero como importantes los siguientes factores como claves para el éxito de las organizaciones solidarias de esta naturaleza y que deben ser reconocidos con facilidad desde el exterior de ellas:

- Departamento Administrativo
- Departamento financiero
- Departamento comercial
- Departamento de Talento Humano
- Departamento de producción
- Departamento de innovación y desarrollo
- Área de sistemas y comunicación
- Departamento de control de calidad
- Gobierno corporativo

Paso seguido se ponderaron de acuerdo con la importancia que cada uno de ellos tiene en la empresa y luego se clasificaron de acuerdo con el sentimiento del grupo determinando en lo que se consideran fuertes y en lo que se consideran débiles así:

1 para debilidad relevante

2 para debilidad menor

3 para fortaleza menor

4 para fortaleza relevante.

Para comprender mejor su desarrollo, véase el cuadro No 5.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO COOPTEBOY O.C,

FACTOR CLAVE DE ÉXITO	EMPRESAS CONSIDERADAS						
	PONDERACION	COOPTEBOY O.C.		COMERCIACOOP		COEDUCADORES	
		C.F	RP	CF	RP	CF	RP
DTO ADMINISTRATIVO	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4
DTO FINANCIERO	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
DTO COMERCIAL	0,15	1	0,15	3	0,45	3	0,45
DTO TALENTO HUMANO	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
DTO INVESTIGACION y DESARROLLO	0,2	1	0,2	3	0,6	3	0,6
DTO DE SISTEMAS Y COMUNICACIÓN	0,15	2	0,3	2	0,3	3	0,45
GOBIERNO CORPORATIVO	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
TOTAL	1		2,3		2,7		2,85
Cuadro 5, Fuente:COOPTEBOY O.C.							

La anterior matriz nos permite observar que COOPTEBOY O.C, tiene una calificación de 2.3, frente a una calificación máxima de cuatro, también podemos ver que COEDUCADORES resultó ser la mejor calificada, es decir que en estos momentos desde los ojos del grupo de trabajo COEDUCADORES es una cooperativa referente para COOPTEBOY en estos momentos y por los siguientes cinco años. El siguiente competidor es COMERCIACOOP, con una calificación de 2,7, las tres empresas están relativamente cerca. Es importante puntualizar que COOPTEBOY O.C. hizo una evaluación totalmente objetiva y su calificación fue un tanto más baja de manera intencional, con el propósito de tener una brecha real a lo que está pasando en el mercado en este sector en el departamento.

Tenemos que tener en cuenta que COOEDUCADORES es una cooperativa cerrada del sector educación. Por consiguiente, resulta ser más cercana COCOMERCIACOOP, que es una cooperativa totalmente abierta.

Se aclara que la comparación se hace desde la actividad de ahorro y crédito en razón a que COOPTEBOY O.C, es única en su género al desarrollar las unidades de negocio de Educación y centro de recaudo.

Los factores claves de éxito tuvieron una evaluación muy pareja no obstante investigación y desarrollo logro la máxima valoración, lo cual es significativo porque el equipo de trabajo comprende que COOPTEBOY O.C, está frente al reto de digitalización, compite con un mercado fintech, y el sector financiero es uno de los sectores que más adopta tecnologías de punta para la prestación de servicios. Respecto al Colegio también enfrenta serios retos de innovación, no solo por los cambios demográficos esperados en el mediano plazo, sino por los retos que supone la implementación de plataformas digitales que cada vez serán más buscadas en el mercado educativo.

Respecto al centro de recaudo, es necesario hacer un monitoreo para observar de manera preventiva el desarrollo de esta unidad de negocio, entendiendo que cada vez será más común el uso de plataformas online para el pago de los bienes y servicios, lo cual nos puede mostrar que nos encontramos frente a un escenario de negocio maduro que debe ser analizado para determinar su permanencia como un servicio que ofrezca la cooperativa.

Otro aspecto relevante es que se calificó con 0,15 al departamento comercial situación resulta importante, si se tiene en cuenta que en la actualidad este departamento no existe en la cooperativa, y habría que pensar en implementar este departamento si se quiere crecer para aspirar a ser cooperativa de aportes y crédito.

Capítulo

3

ANALISIS DEL MEDIO AMBIENTE INTERNO

Nuestra realidad actual

En el análisis interno de la organización podemos destacar lo siguiente:

Liderazgo de sus administradores

COOPTEBOY O.C., es una organización cooperativa que tiene cerca de 50 años en el mercado boyacense, y cuenta con una buena reputación, se ha destacado por ser una organización solidaria que ha mantenido una imagen de sostenibilidad, en la actualidad cuenta con cerca de setecientos asociados y la meta es crecer de manera importante en este aspecto para tener todas las condiciones necesarias para convertirse en una cooperativa de ahorro y crédito, aspecto que evaluará en el momento en que cuente con un número de asociados que lo justifique.

GOBIERNO CORPORATIVO

COOPTEBOY O.C, cuenta con su código de buen gobierno, el comité de ética y el código de conducta, el cual amplía los deberes, derechos y facultades de los diferentes órganos de administración vigilancia y control y lo pone en práctica, es decir que se puede afirmar que el gobierno corporativo en COOPTEBOY O.C, hace parte de su cultura, a continuación, señalan algunos aspectos de manera específica:

ASAMBLEA GENERAL DE ASOCIADOS

COOPTEBOY O.C, en la actualidad realiza asamblea general de delegados, los cuales tienen claro su rol y lo que significa esta figura de representación, hacen uso del derecho de inspección y se desarrolla dentro de los términos legales establecidos, los derechos deberes y obligaciones de los asociados están consignados en los estatutos y el código de buen gobierno amplía y asegura esta importante actividad para los asociados.

CONSEJO DE ADMINISTRACION

El consejo de administración es un órgano de administración completamente actuante e independiente, aspecto que da claridad de dirección a la cooperativa y cuenta con un organismo que hace el aseguramiento en términos de toma de decisiones a la gerencia de manera profesional, es decir comprendiendo su papel de legislador y no de ejecutor.

Se reúne de manera ordinaria cada mes, para tratar los temas relacionados con las peticiones de los asociados y el desarrollo de sus funciones las cuales están claramente detalladas en el estatuto de la cooperativa y en el Código de buen Gobierno Cooperativo.

GERENCIA

La gerencia de la cooperativa desarrolla sus actividades de manera independiente y en total armonía con el consejo de administración la junta de vigilancia y la revisoría fiscal, es una gerencia actuante sobre todos los aspectos ejecutivos que requiere la cooperativa y está en cabeza de un profesional que goza de la confianza de los demás órganos de administración vigilancia y control.

DEL CONTROL

JUNTA DE VIGILANCIA

La cooperativa cuenta con una junta de vigilancia que es actuante y se encarga del control social y técnico de la cooperativa, es un cuerpo interdisciplinario que cumple con las funciones estatutarias y vigila porque la cooperativa cumpla con el objeto social para lo cual fue creada de cara a los asociados y a la comunidad.

REVISORÍA FISCAL

La organización tiene un Revisor Fiscal, y desde esta instancia se hace el aseguramiento en el cumplimiento de las disposiciones en esta materia, lo cual da confianza a los asociados en razón a que es un profesional independiente, que está dedicado al cumplimiento de las disposiciones que en materia tributaria y fiscal debe cumplir ante el estado, así como al cumplimiento de las demás actividades que SUPERSOLIDARIA y la ley han ido confiriendo a los Revisores Fiscales para que den fe pública sobre los aspectos que le corresponde vigilar.

GESTION INTEGRAL DE RIESGOS

Teniendo en cuenta que la actividad principal de COOPTEBOY O.C, corresponde al servicio de aportes y crédito, y en cumplimiento de las exigencias de SUPERSOLIDARIA, ha implementado los sistemas de riesgo, de Lavado de Activos, SARLAFT, el Sistema de Riesgo de Crédito, creó el comité de Riesgos y cuenta con el **OFICIAL DE CUMPLIMIENTO**, lo anterior con el propósito de cumplir con todo lo relacionado con la gestión integral de riesgos al interior de la cooperativa y consolidar una cultura de gestión de riesgos apoyada por el consejo de administración y direccionada por el Gerente y el mismo Oficial de Cumplimiento.

APORTES Y CREDITO

La actividad de aportes y crédito es la actividad principal que la cooperativa desarrolla sobre sus asociados, en este sentido sus dirigentes tienen claro que tienen un gran potencial por desarrollar, si hacemos un análisis objetivo de esta unidad de negocio se debe aceptar que es necesario crecer de manera inmediata para permanecer en el mercado, en este sentido podemos decir que nos encontramos frente a la madurez de un servicio razón por la que de manera urgente se debe rediseñar y relanzar este servicio con aras de cumplir con los requisitos necesarios para que si así lo desea la cooperativa se pueda transformar en cooperativa de ahorro y crédito, este sector plantea los siguientes retos en el inmediato presente

RECUPERAR NIVELES RAZONABLES DE RENTABILIDAD

Si observamos en detalle el modelo de supervisión que desarrolla SUPERSOLIDARIA, en su rol como órgano de control de las cooperativas de ahorro y crédito y de aportes y crédito, su principal preocupación será la de mantener un sistema financiero solidario sano fuerte y rentable con el propósito de evitar crisis en este aspecto y la afectación a los aportes de los asociados, en este sentido es importante generar un esfuerzo mayor al interior de las organizaciones solidarias para mejorar los niveles de rentabilidad de esta actividad año a año, este aspecto dará mucha tranquilidad a SUPERSOLIDARIA, y pone en un nivel de especialización a la organización solidaria mejorando su reputación corporativa en la totalidad de los grupos de interés de la organización.

Es claro que, en este momento, si bien el sector financiero tanto tradicional como cooperativo está más preparado después de la crisis vivida en el año 1997, y 1998 en el que se perdieron los bancos cooperativos, llega después la crisis del año 2007 2009, la cual se superó con menos dificultades, llega la pandemia año 2020, y la mayoría de las entidades financieras a nivel mundial están sufriendo un descalce financiero por consiguiente el sector cooperativo debe cuidar que:

la relación entre la rentabilidad de COOPTEBOY O.C. generada en la actividad de aportes y crédito garantice su estabilidad financiera.

Que el rendimiento del capital de esta actividad supere el costo del capital que se dispone para esta actividad

Que las valoraciones del mercado de los activos disponibles para la actividad así como aquellos que garantizan los créditos se mantengan por encima o de manera pareja sobre el valor de balance de la cooperativa, lo que nos mostraría la capacidad de la cooperativa para garantizar una rentabilidad es sostenible.

Es importante destacar que la cooperativa obtiene su rentabilidad solamente de los ingresos por los créditos y la competencia es cada día más difícil si se compite solo con el costo de los créditos frente al sistema tradicional, razón por la que es necesario profundizar en el diferenciador del modelo solidario y generar programas de fidelización.

SOLVENCIA, SOLIDEZ E IMPACTO DE BASILEA III

Basilea III informe publicado en 2017, plantea la necesidad que las entidades dedicadas a la actividad crediticia, es decir el sector financiero tengan fondos suficientes, es decir mejorar su solvencia y liquidez para contar con recursos suficientes para mejorar su capacidad de respuesta ante situaciones de perturbación económica y financiera para garantizar una mayor estabilidad. Precisamente lo que paso con la pandemia en el 2020, después del proceso de endeudamiento de los países para mantener el dinamismo económico y la protección de sus habitantes ante la incapacidad para trabajar algunos decidieron imprimir dinero de manera descontrolada (EEUU) y los países más pobres como Colombia asumieron endeudamientos exagerados (que deben pagar en el corto plazo), las tasas de los bancos centrales llegaron a niveles negativos, lo cual abarató el crédito, en el que estaban prestando a tasas casi de regalo, (pero con tasas variables) lo cual incremento el nivel de circulante en las economías aun más. Los préstamos que hicieron los países como Colombia que en su mayoría terminaron en las manos de los más ricos, el sector financiero y la corrupción del gobierno Duque, presentará una subida de impuestos lo que afecta el consumo de las personas de manera negativa. La consecuencia era previsible, ante un exagerado incremento del dinero circulante era cuestión de tiempo para que las personas perdieran el miedo al aislamiento, y al futuro y empezarán a gastar dinero de más, lo que disparó los precios de los bienes y servicios, se vino encima los problemas de desabastecimiento por la crisis de los container a nivel mundial lo que afecto los precios al alza, no siendo suficiente con esto, se presentó la guerra de Ucrania y se presentó el desastre, una inflación que empobreció al mundo, terminó con el dinero barato y los bancos centrales se vieron en la obligación de subir las tasas de manera no solo abrupta sino exagerada y el sector financiero quedó con créditos muy baratos a tasas variables muchos de ellos que encarecen los créditos de las personas y empresas todos los días y se están empezando a presentar los incumplimientos, por otra parte los bancos que habían comprado bonos con rentabilidades muy bajas, ante la subida de las tasas, están obligados a venderlos antes del vencimiento para perder menos, y los créditos colocados a bajas tasas no les dan la rentabilidad esperada y con las tasas tan altas nadie solicita nuevos créditos lo que genero un descalce financiero que tiene a muchos bancos del mundo y de Colombia dando perdidas, lo cual pone en riesgo el sector financiero tradicional y cooperativo, porque el sector financiero cooperativo no está ajeno a esta crisis la cual se sentirá con mayor fuerza en las cooperativas financieras, y

en las de aportes y crédito, por el riesgo de incumplimiento o la disminución de las solicitudes de crédito de parte de los asociados o los incumplimientos porque de la alta inflación vamos llegando con mucha rapidez a las economías estancadas o antinflacionarias por la razón anterior la cooperativa de manera urgente debe tomar medidas para mejorar sus niveles de Solvencia y solidez para pasar este trago amargo que se nos viene en lo que queda del 2023 y el 2024 que se sentirá con más rigor.

TRANSFORMACIÓN DIGITAL

La transformación digital es primordial en COOPTEBOY O.C, no solo porque es una tendencia del sector financiero mundial y nacional, sino porque es ante este sector que debemos competir, además porque la transformación digital permite mejorar la calidad de la experiencia de los usuarios y clientes, gracias a la optimización de procesos y transacciones, por esta razón el sector financiero ya la ha adoptado en busca de mayor rapidez, inmediatez, seguridad, baja de costos, menos infraestructura, lo que significa menos compromisos de activos, menos gastos y una cobertura nacional sin tener que hacer apertura de nuevas oficinas, menos personal y menos costos asociados a seguridad física dentro de otros gastos asociados. Estas razones nos obligan a pensar que la digitalización es una alternativa de montaje obligatorio para ser competitivos

EL VALOR DE LOS DATOS

En un entorno empresarial como el financiero, donde producto y precio son elementos cada vez menos diferenciadores, factores como la Transformación Digital, Big Data o Inteligencia comercial están adquiriendo una mayor relevancia, permitiendo a estos negocios ser mucho más eficientes. Estas premisas basan su éxito en la Calidad y Riqueza de los Datos.

Una adecuada estrategia de Calidad de Datos va a permitir al sector financiero mejorar su imagen de marca, conseguir sus objetivos de inteligencia comercial y obtener una visión única o de 360° de cada cliente. Sin olvidar también que las herramientas que posteriormente usan estos datos normalizados y corregidos, como MDMs, BI o Sistemas de Información Geográfica, funcionarán mejor y ofrecerán resultados más precisos.

En materia legal, y teniendo la obligación estas organizaciones de cumplir con estrictas regulaciones nacionales e internacionales (Basilea III) para mitigar e identificar actividades ilegales, como el lavado de activos, el fraude, resulta imperativo que éstas posean una imagen precisa de los datos de sus clientes.

Hasta hace poco tiempo, los bancos no necesitaban aplicar inteligencia avanzada sobre sus datos. Sin embargo, la importante reestructuración que este sector ha protagonizado a nivel mundial, y más aún, el ingente aumento del

número de datos, ha propiciado un proceso de unificación de distintas fuentes y Bases de Datos y la actualización de sus datos.

La cantidad de datos producidos en la actualidad alcanza un volumen que ya se mide en zettabytes y supera las capacidades físicas de cualquier BBDD tradicional. En este sentido, los riesgos para las instituciones financieras a la hora de acceder, gestionar y proteger su información se multiplican. Se da por tanto una situación en la que la presencia de errores o inconsistencias es un factor muy real, dado que dichas entidades se ven en la obligación de gestionar no sólo repositorios de datos estructurados, sino también no estructurados o flujos derivados de una variedad de fuentes como Redes Sociales, RFID, Sistemas GPS o dispositivos inteligentes.

El sector financiero debe aprovechar la ventaja competitiva que le aporta la información de valor que tiene de sus clientes, incorporando nuevas tecnologías y metodologías que le permitan transformar esa información en experiencia de usuario. En este sentido, se hace necesario contar con una solución de normalización/ de duplicación que asegure que los registros de las Bases de Datos son correctos, evitando errores en campos tan importantes como nombres de clientes, direcciones postales o correos electrónicos y teléfonos.

Estableciendo un adecuado sistema de Calidad de Datos que realice la limpieza y estandarización necesaria, se prevendrán ineficiencias a nivel operativo, de cumplimiento normativo o de imagen corporativa. Asimismo, se garantizará unos resultados mucho más óptimos en los ulteriores análisis, lo que generará una ventaja competitiva para la empresa.

OPEN DATA

Esta es una estrategia que se está desarrollando desde el gobierno actual y tiene que ver con que las bases de datos estén a disposición del sector financiero para que todos los actores de esta industria puedan competir en condiciones de mayor paridad.

Los datos abiertos son datos que pueden ser utilizados, reutilizados y redistribuidos libremente por cualquier persona, y que se encuentran sujetos, cuando más, al requerimiento de atribución y de compartirse de la misma manera en que aparecen.

La definición de apertura completa da detalles precisos de lo que significa. Para resumir lo más importante:

- Disponibilidad y acceso: la información debe estar disponible como un todo ya un costo razonable de reproducción, preferiblemente descargándola de

internet. Además, la información debe estar disponible en una forma cómoda y modificable.

- **Reutilización y redistribución:** los datos deben ser provistos bajo términos que permitan reutilizarlos y redistribuirlos, e incluso integrarlos con otros conjuntos de datos.
 - Participación universal: todos deben poder utilizar, reutilizar y redistribuir la información. No debe haber discriminado alguna en términos de esfuerzo, personas o grupos. Restricciones “no comerciales” que impedirían el uso comercial de los datos; o restricciones de uso para ciertos propósitos (por ejemplo, sólo para educación) no son permitidos.

Interoperabilidad

La interoperabilidad denota la habilidad de diversos sistemas y organizaciones para trabajar juntos (interoperar). En este caso, es la habilidad para interoperar o integrar diferentes conjuntos de datos.

La interoperabilidad es importante porque permite que distintos componentes trabajen juntos. Esta habilidad de integrar componentes es esencial para construir sistemas complejos y grandes. Sin interoperabilidad es casi imposible lograrlo -como lo demuestra el famoso mito de la Torre de Babel, donde la inhabilidad de comunicar (interoperar) da como resultado el colapso de todo el esfuerzo para construir la torre.

Enfrentamos una situación similar en relación con los datos. La esencia de los datos (o códigos) compartidos es que una parte del material abierto pueda a partir de ahí ser mezclada con otro material abierto. Esta interoperabilidad es absolutamente fundamental para entender los principales beneficios prácticos de la apertura: el incremento dramático de la habilidad de combinar distintas bases de datos o conjuntos de datos y así desarrollar más y mejores productos y servicios (estos beneficios son discutidos con más detalle en la sección del porqué de los datos abiertos).

Proveer una definición clara de apertura garantiza que cuando se trabaje con conjuntos de datos abiertos de fuentes diferentes, se los pueda combinar; y asegura que evitemos nuestra propia “Torre de Babel”: muchos conjuntos de datos con poca o ninguna posibilidad de combinarlos en sistemas más grandes, donde se encuentra el verdadero valor.

¿De qué datos estamos hablando?

En Colombia la Ley 1581 de 2012, exige a las organizaciones el crear los manuales y las políticas para la protección de los datos personales, cuando

hablamos de open data debemos tener en cuenta con qué datos podemos trabajar y qué datos tendrán el carácter de confidenciales.

BIGTECH

Es una nueva modalidad con la que tiene que competir el sistema financiero tradicional y se refiere a que grandes empresas, como las tecnológicas, las grandes productoras por ejemplo de vehículos, o las grandes superficies que tienen bases de datos de sus clientes, y además cuentan con el capital necesario han iniciado a ofrecer de manera directa servicios de carácter financiero a sus clientes, por ejemplo la misma empresa le presta al cliente para que compre el vehículo que ellos producen sin que el sector financiero sea el intermediario.

FINTECH

Las fintech buscan siempre la tercerización y automatización de los servicios financieros. Estos van desde elementos fundamentales, como la realización de pagos electrónicos, hasta la oferta de servicios más complejos, entre los que se encuentra el mercadeo de criptomonedas.

FINANZAS VERDES

Las finanzas verdes representan una oportunidad para la transición de la región de América Latina y el Caribe hacia una economía inclusiva y con bajas emisiones de carbono, al tiempo que se abordan los riesgos climáticos físicos, es importante el dinero que va a estar disponible para el desarrollo de proyectos, empresas negocios o personas que tengan este propósito.

MEJORAR LA REPUTACIÓN FRENTE A LA SOCIEDAD.

Mejorar la reputación ante la sociedad y demás grupos de interés resulta esencial para las cooperativas de aportes y crédito, esto se logra haciendo un enfoque comercial sobre lo que significa la solidaridad y el rol que el asociado tiene al interior de la cooperativa en el que es dueño y como tal disfrutara de sus beneficios y como cliente los retornos que se obtienen también lo benefician distinguiendo y separando uno del otro, por otra parte es importante que los asociados tengan claro el impacto que su cooperativa le puede ofrecer frente a un sector financiero que lo único que le interesa es obtener un beneficio económico por los servicios que presta.

Es importante trabajar sobre los aspectos del comportamiento de los asociados, la calidad de los servicios y la imagen favorable que generan los miembros de los consejos de administración vigilancia y control, así como la gerencia y el nivel de respeto que estos generan sobre los demás asociados.

CENTRO DE RECAUDO

Esta unidad de negocio como está concebida en la actualidad es necesario reorientarla a la prestación de este servicio a la totalidad de los asociados y mediante plataformas

online, el hecho que las personas se tengan que desplazar para hacer el pago de los servicios, pagar transportes de desplazamientos, correr riesgos innecesarios y hacer colas para poder cancelar los mismos, frente a las posibilidades que ofrece las plataformas online, hace pensar que será un negocio que perderá clientes día a día, además es importante tener en cuenta que el dinero físico cada vez perderá más importancia e incluso será más costoso el poder tenerlo en la mano.

La recomendación aquí es que se revise de manera periódica la rentabilidad que aporta esa unidad de negocio a la cooperativa y en el momento en que no sea atractiva cerrar los puntos de atención físicos e incentivar el pago de los mismos pero desde plataformas online que la cooperativa disponga para los asociados como un servicio adicional que los asociados pueden obtener desde la cooperativa y para la totalidad de los asociados, siempre que las entidades de servicios reconozcan las comisiones por el servicio de recaudo a la cooperativa.

SERVICIO EDUCATIVO “COLEGIO COOPTEBOY”

Cuando hablamos del futuro de la educación en Colombia y en el mundo, tenemos que ajustarnos al planteamiento de cada gobierno de turno, en razón a que el desarrollo educativo depende enteramente de lo que cada gobierno decide en su plan de desarrollo cuatrienal.

En este sentido además de resaltar su importancia tenemos que manifestar que: La calidad del sistema educativo de un país es uno de los determinantes principales de su nivel de desarrollo económico.

La educación no solo incide en la productividad del capital humano, sino en las capacidades de desarrollo personal y las oportunidades de movilidad social.

Por eso, si Colombia quiere plantear una estrategia de largo plazo para mejorar sustancialmente el bienestar de su población y la competitividad de su aparato productivo, requiere apostar a su sistema educativo, tanto en los niveles de formación inicial, básica y media, como en Educación Superior y formación para el trabajo, considerando la cobertura, la calidad y la pertinencia de los niveles educativos, y evidenciando los retos urgentes de una educación virtual más efectiva.

Es impórtate destacar que la educación pública no está cumpliendo con los principios de cobertura, calidad y pertinencia en los niveles y las especialidades académicas que ofrece el Colegio, por lo que podríamos pensar que hay grandes oportunidades para trabajar desde este contexto, es importante resaltar que los retos los podríamos diferenciar en dos aspectos importantes,

Los retos socioculturales que corresponden a aquellos retos que como política pública se deben establecer para mejorar la capacidad y la calidad de los docentes, hasta el mejoramiento de la infraestructura, el acceso la cobertura y la protección de los niños y adolescentes para su protección frente al matoneo y la inclusión, dentro de otros aspectos importantes.

Desde el ámbito de COOTEBOY O.C., y para la consolidación de este plan de desarrollo se plantea desde el punto de vista de las oportunidades que este sector ofrece para que el colegio sea rentable y sostenible en el tiempo, y garantice los postulados de calidad exigidos por el gobierno nacional incluso superando esos estándares. En este sentido es importante recomendar que el colegio tenga su propio NIT, es decir que se dé una separación del colegio de las demás actividades que desarrolla la cooperativa.

Además, es importante analizar las oportunidades que de manera separada ofrece cada una de las especialidades académicas que el colegio ofrece, porque cada una de ellas tiene sus propias exigencias que difieren de las otras, las necesidades son diferentes y los retos que plantean también.

Se recomienda hacer un plan estratégico propio para el colegio, en el que se planteen los siguientes aspectos para que hagan parte del Proyecto Educativo institucional:

ATACAR LA DESERCIÓN

Ofrecer fuentes de financiación directa o mediante organismos del estado para evitar la deserción.

INCREMENTAR LOS NIVELES DE CONECTIVIDAD

Motivar a los padres de familia para que tengan acceso a internet y equipos de cómputo en casa, para que los estudiantes puedan optar a la educación virtual.

INFRAESTRUCTURA

El colegio debe mejorar su infraestructura tecnológica para ofrecer la oportunidad virtual desde plataformas ágiles que le permitan grabar las clases, presentar sus informes de manera dinámica y les permita desarrollar trabajos en grupos de manera virtual.

NUEVOS MÉTODOS DE ENSEÑANZA

la educación virtual, requiere tener en cuenta nuevos escenarios como el aprendizaje autónomo, y la capacitación de los docentes para que adapten los contenidos temáticos de las materias a esta nueva realidad, dando la oportunidad de explorar nuevas herramientas pedagógicas y didácticas en las que la presencialidad no es obligatoria o nos encontraremos en escenarios de clases mixtos.

HERRAMIENTAS DIGITALES

Las herramientas digitales son cada vez más importantes, y si hablamos de infraestructura pensada desde estas herramientas, permitirá al colegio ampliar su

capacidad instalada de forma relevante y además podría ofrecer los cursos a nivel nacional si se desarrolla de manera adecuada la digitalización del colegio para prestar los servicios inclusive de manera cien por ciento virtual.

Calidad

Ofrecer procesos educativos de valor requiere emprender diferentes acciones, entre estas, el uso eficaz de la tecnología. La eficiencia de los procesos depende de la pedagogía con la que esta se use. Además, para lograr un buen proceso educativo mediado por la virtualidad se tienen que fortalecer en las aulas operaciones como síntesis, discernimiento, análisis y contrastación. También es necesario que el estudiante tenga un rol protagónico en los procesos de enseñanza-aprendizaje, esto sumado al acompañamiento de los docentes y el buen uso de las TIC, cristalizan la calidad.

CONCENTRACION

En el panorama de la virtualidad ganar la atención de los estudiantes es todo un desafío. En las aulas tradicionales se podía ejercer mayor control sobre los comportamientos de los niños y jóvenes, pero a través de las tecnologías es aún más difícil competir con los distractores que están al alcance de los estudiantes en sus hogares. El reto está en repensar las clases, sus contenidos y encontrar alternativas que faciliten la interacción estudiante – docente que permitan la discusión y los cuestionamientos planteados en cada unidad de aprendizaje

APRENDIZAJE COLABORATIVO

LAS clases virtuales resultan en muchos casos de poca interacción, por eso es importante trabajar en actividades que permitan la socialización, la integración y la conexión humana. Trabajar en el aprendizaje colaborativo es una de las acciones que se deben emprender para fortalecer las relaciones en las aulas de clases. Además, a partir del trabajo en equipo se puede estimular los procesos de creatividad, mejorar la comunicación y aumentar la eficiencia de los estudiantes

INVERSION

Invertir en recursos tecnológicos es uno de los aspectos más importantes. Esto implica que las instituciones educativas dispongan presupuestos para los softwares y que los programas sean de utilización gratuita para todos los estudiantes. Hay que realizar inversiones en infraestructura, capacitación tecnológica y pedagógica para el personal docente; en motivar a los papas para aumentar las cifras de conectividad y en ampliar las posibilidades que profesores y estudiantes puedan continuar con los procesos educativos desde los escenarios de la virtualidad o la presencialidad o planes mixtos

CAPACITACIÓN

Los docentes requieren capacitación para el manejo eficiente de las plataformas virtuales y de la explotación de todas las posibilidades que la realidad digital ofrece, así como para la creación y montaje de los contenidos básicos para que los estudiantes tengan acceso a ellos sin restricciones.

IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS INTERNOS

Una vez que el grupo disertó sobre el diagnóstico actual de la cooperativa se prosiguió a determinar los factores claves críticos internos, estos factores contienen variables que se identificaron en las áreas internas que el grupo de trabajo consideró como vitales para el desarrollo exitoso de la organización y se les asignó un código para su mejor comprensión. Véase el cuadro No 6

MATRIZ FACTORES CRITICOS INTERNOS		
FACTRO ITERNO	CODIGO VARIABLE	NONBRE FACTOR Y VARIABLE INTERNA
DA		DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
	DA1	LIDERAZGO
	DA2	TOMA DE DECISIONES
	DA3	MANUALES DE FUNCIONES Y PROCESOS
	DA4	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
DF		DEPARTAMENTO FINANCIERO
	DF 1	FINANZAS
	DF 2	CONTABILIDAD
	DF 2	TESORERÍA
	DF 3	CARTERA
DC		DTO COMERCIAL
	DC 1	PRODUTOS O SERVICIOS
	DC 3	PUBLICIDAD
DTH		DEPARTAMENTO TALENTO HUMANO
	DTH 1	DESARROLLO HUMANO
	DTH 2	POLITICAS DE SALARIOS
	DTH 3	RETENCION DEL T HUMANO
DP		DEPARTAMENTO DE PRODUCCION
	DP 1	FABRICA DE CREDITOS
	DP 2	NUEVOS SERVICIOS EDUCATIVOS
	DP 3	PROFUNDIZACION DIGITAL CENTRO DE RECAUDOS
	DP 4	INNOVACION Y DESARROLLO

DSC		DEPARTAMENTO DE SISTEMAS Y COMUNICACIÓN
	DSC 1	TECNOLOGIA EQUIPOS
	DSC 2	CONECTIVIDAD
	DSC 3	DIGITALIZACION
DC		DEPARTAMENTO DE CALIDAD
	DC 1	CALIDAD DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS
Cuadro 6, Fuente: COOPTEBOY O.C.		

Una vez que se le asignó el código a cada una de las variables se evaluaron en plenaria para cualificarlas y determinar de qué manera los factores claves internos reconocidos como importantes para el desarrollo de la organización se constituyen en una Debilidad o en una Fortaleza y dentro de cada una de estas cualidades decididas por el equipo determinar si son menores o relevantes con el fin de detectar los puntos críticos en el ámbito interno de la cooperativa, se ilustra en el cuadro No 7

MATRIZ CUALIFICACIÓN DE FACTORES INTERNOS COOPTEBOY O.C.						
FACTOR INTERNO	CODIGO VARIABLE	NOBRE FACTOR Y VARIABLE INTERNA	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
DA		DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	MENOR	RELEVANTE	MENOR	RELEVANTE
	DA1	LIDERAZGO		X		
	DA2	TOMA DE DECISIONES		X		
	DA3	MANUALES DE FUNCIONES Y PROCESOS				X
	DA4	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	X			
DF		DEPARTAMENTO FINANCIERO				
	DF 1	FINANZAS, SOLVENCIA , SOLIDEZ		X		
	DF 2	CONTABILIDAD		X		
	DF 2	TESORERÍA		X		
	DF 3	CARTERA		X		
DC		DTO COMERCIAL				
	DC 1	PRODCUTOS O SERVICIOS	X			
	DC 3	PUBLICIDAD				X
DTH		DTO TALENTO HUMANO				
	DTH 1	DESARROLLO HUMANO	X			
	DTH 2	POLITICAS DE SALARIOS			X	
	DTH 3	RETENCION DEL T HUMANO			X	
DP		DEPARTAMENTO DE PRODUCCION				
	DP 1	FABRICA DE CREDITOS				X
	DP 2	NUEVOS SERVICIOS EDUCATIVOS				X

	DP 3	PROFUNDIZACION DIGITAL CENTRO DE RECAUDOS				X
	DP 4	INNOVACION Y DESARROLLO				X
DSC		DTO DE S Y COMUNICACIÓN				
	DSC 1	TECNOLOGIA EQUIPOS				X
	DSC 2	CONECTIVIDAD	X			
	DSC 3	DIGITALIZACION				X
DC		DEPARTAMENTO DE CALIDAD				
	DC 1	CALIDAD DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS	X			
Cuadro 7, Fuente: COOPTEBOY O.C.						

Una vez que se codificaron las variables y se clasificaron de acuerdo con el cuadro No 7 en fortalezas y debilidades, se les asignó una calificación para cuantificar de manera precisa su impacto en la estructura global de la organización y a partir de sus resultados contar con información valiosa para determinar el componente estratégico así:

1 para Debilidad Relevante

2 para Debilidad Menor

3 para Fortaleza Menor

4 para Fortaleza Relevante

el resultado se aprecia en la siguiente Matriz. Véase cuadro No 8

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS COOPTEBOY O.C.					
FACTRO ITERNO	CODIGO VARIABLE	NOBRE FACTOR Y VARIABLE INTERNA	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADOS PONDERADOS
DA		DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	0,1		
	DA1	LIDERAZGO	0,025	4	0,1
	DA2	TOMA DE DECISIONES	0,025	4	0,1
	DA3	MANUALES DE FUNCIONES Y PROCESOS	0,025	1	0,025
	DA4	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	0,025	3	0,075
DF		DEPARTAMENTO FINANCIERO	0,15		
	DF 1	FINANZAS, SOLVENCIA , SOLIDEZ	0,045	4	0,18
	DF 2	CONTABILIDAD	0,03	4	0,12
	DF 2	TESORERÍA	0,03	4	0,12
	DF 3	CARTERA	0,045	4	0,18
DC		DTO COMERCIAL	0,1		
	DC 1	PRODCUTOS O SERVICIOS	0,06	3	0,18
	DC 3	PUBLICIDAD	0,04	1	0,04
DTH		DT TALENTO HUMANO	0,1		
	DTH 1	DESARROLLO HUMANO	0,03	3	0,09
	DTH 2	POLITICAS DE SALARIOS	0,03	2	0,06

	DTH 3	RETENCION DEL T HUMANO	0,04	2	0,08
DP		DEPARTAMENTO DE PRODUCCION	0,25		
	DP 1	FABRICA DE CREDITOS	0,06	1	0,06
	DP 2	NUEVOS SERVICIOS EDUCATIVOS	0,06	1	0,06
	DP 3	PROFUNDIZACION DIGITAL CENTRO DE RECAUDOS	0,06	1	0,06
	DP 4	INNOVACION Y DESARROLLO	0,07	1	0,07
DSC		DEPARTAMENTO DE SISTEMAS Y COMUNICACIÓN	0,15		
	DSC 1	TECNOLOGIA EQUIPOS	0,05	1	0,05
	DSC 2	CONECTIVIDAD	0,05	3	0,15
	DSC 3	DIGITALIZACION	0,05	1	0,05
DC		DEPARTAMENTO DE CALIDAD	0,15		
	DC 1	CALIDAD DE PRODUCTOS O SERVICIOS	0,15	3	0,45
TOTAL			1		2,3
Cuadro 8, Fuente: COOPTEBOY O.C.					

El resultado total ponderado nos muestra una calificación de (2,3), sobre una calificación máxima posible de (4,0), lo cual nos muestra una organización que tiene todo a fu favor para crecer, cuenta con la experiencia, los asociados y la experiencia para hacer mucho más sin tanto esfuerzo, además conoce a profundidad cada uno de los sectores en los que presta servicios.

Si vemos me manera desagregada cada uno de los factores internos de éxito, podemos concluir que el equipo de trabajo tiene claro que para mantenerse en el mercado es necesario estar innovando de manera permanente en productos y servicios y que los aspectos tecnológicos hoy son los llamados a ser los protagonistas para el desarrollo empresarial del futuro. La innovación y el desarrollo y todo el aspecto comunicativo también resultan esenciales para el desarrollo empresarial.

CONSTRUCCION DE LA MATRIZ DOFA

La matriz DOFA, es una Herramienta de planeación estratégica que nos permite agrupar en forma organizada los factores claves Externos e Internos definidos por el grupo de trabajo para configurar cuatro tipos de estrategias a saber:

Estrategias **(FO)** Son aquellas que de manera inmediata puede desarrollar la empresa, o aquellas que resultan ser más favorables para la organización en razón a que se cuenta con la fortaleza interna para aprovechar una oportunidad externa existente.
Estrategias **(DO)** tienen como objetivo mejorar las debilidades internas para capitalizar las oportunidades externas.

Estrategias (**FA**) se fundamentan en el aprovechamiento de una fortaleza interna para evitar o por lo menos reducir el impacto de las amenazas externas.

Estrategias (**DA**) tienen doble función, por un lado, pretenden paliar las debilidades internas y esquivar o reducir el impacto de las amenazas en la Empresa.

La matriz [DOFA](#) resume el conjunto de los elementos internos y externos que afectan desde diferentes puntos de vista a la empresa, mostrando las posibles alternativas para superar los obstáculos en el cumplimiento de la misión, a través de las estrategias. (Véase Anexo B)

Véase el cuadro No 9

MATRIZ DOFA DE COOPTEBOY O.C,

MATRIZ DOFA		
COOPTEBOY O.C.	FORTALEZAS: Liderazgo: toma de decisiones; comunicación organizacional; finanzas, solvencia y solidez; cotabilidad; tesorería; Cartera; Productos y Servicios; Desarrollo humano; conectividad; calidad en productos y Servicios.	DEBILIDADES: manuales de funciones procesos y procedimientos; publicidad; políticas de salarios; Retención del Talento Humano; Fábrica de créditos; nuevos servicios educativos; Centro de Recaudo; Innovación y Desarrollo; tecnología y equipos; digitalización.
OPORTUNIDADES: Reputación Corporativa; normatividad del sector; Apoyo estatal al sector; medio ambiente; tecnologías limpias; Finanzas Verdes; bases de datos; digitalización e innovación.	ESTRATEGIAS (FO) : favor ver estas estrategias en el capítulo 6 del presente informe	ESTRATEGIAS (DO): favor ver estas estrategias en n capítulo 6 del presente informe
AMENAZAS: inflación; recesión económica; desempleo; modelos de contratación; estanflación; trabajo en equipo; adaptación al cambio; modelo mental solidario; oportunismo; legislación laboral; modelos de supervisión; impuestos; tecnología de punta; costos de implementación.	ESTRATEGIAS(FA): favor ver estas estrategias en el capítulo 6 del presente informe	ESTRATEGIAS (DA) favor ver estas estrategias en el capítulo 6 del presente informe
Cuadro 9, Fuente: COOPTEBOY O.C.		

Capítulo

4

DEFINICION DE LA MISION Y VISION CORPORATIVA DE COOPTEBOY O.C,

Luego de haber conceptualizado los diferentes enfoques que se debaten en el medio académico sobre el contenido de la misión y visión corporativa el grupo de trabajo definió los aspectos más importantes tanto de la misión como de la visión corporativa de acuerdo con el propósito de desarrollo que se plantea la organización hacia el futuro.

Es importante destacar que para su desarrollo se dio un escenario de conversación en el que se partió por reconocer cuál es el deber ser de COOPTEBOY O.C, y cuál es el fundamento, la razón de ser, el propósito o gran designio para el cual fue creada la Empresa, para definir la Misión Corporativa y para el planteamiento de la Visión el grupo de trabajo en el que un alto porcentaje pertenece a la alta dirección de la empresa definió como pretenden verse dentro de siete años para empezar desde el ahora a forjar lo predeterminado por ellos mismos y poder contar con todos los asociados y empleados para lograrlo.

MISION DE COOPTEBOY O.C,

Es misión de **COOPTEBOY O.C**, Contribuir al desarrollo económico y social de sus asociados, sus familias y la comunidad, mediante la prestación de servicios de aportes y crédito, centro de recaudo y educación escolar, actuando con empatía, respeto, solidaridad y honestidad promoviendo el desarrollo sostenible y la innovación.

VISION CORPORATIVA

Nos vemos en el 2030 como

Una cooperativa abierta, sólida solvente, con excelente reputación corporativa, cercana al asociado, sus familias y la comunidad, ofreciendo servicios financieros, de recaudo y de educación escolar de alta calidad e innovación a nivel nacional.

La misión y la visión propuesta contiene los principios y valores que orientan el desarrollo de las unidades económicas que la cooperativa desea explotar económicamente, con el propósito de incrementar el capital social y económico de los asociados, su núcleo familiar y la comunidad en general, bajo los siguientes principios:

EMPATIA: Se entiende como la participación efectiva de una persona en la realidad ajena a ella. La empatía se entiende como la capacidad que tiene la cooperativa de apoyar a sus asociados, su núcleo familiar y a la sociedad para ayudarles a mejorar su nivel y calidad de vida.

RESPETO: Es la consideración en la que en el trato hacia una persona no se le considera ni más ni menos que el otro, se refiere a la consideración y amabilidad con que se trata a los demás sin importar su condición social económica, profesional de género o creencia. El respeto se puede considerar como todos somos dignos y con plenitud de derecho para estar bien sin menoscabar el bienestar del otro.

SOLIDARIDAD: PARA COOPTEBOY O.C. Solidaridad se comprende como la toma de conciencia de las necesidades ajenas y la voluntad y el compromiso para cubrir esas necesidades, La solidaridad se comprende como ese amor que se siente por los seres queridos al interior de una familia, pero amplificada a toda la familia COOPTEBOY, en la que cada miembro ofrece lo mejor de sí para el cubrimiento de las necesidades de manera conjunta.

HONESTIDAD: Para COOPTEBOY O.C. la Honestidad se entiende como el hablar y el actuar con sinceridad, respetar lo del otro como si fuera lo propio, va más allá del no mentir engañar robar o hacer trampas, implica mostrar respeto hacia los demás y tener integridad y conciencia de sí mismo.

Estos valores una vez aprobados el plan por el consejo de administración y su ratificación ante la asamblea general de asociados deben ser actualizados en el código de buen gobierno, el comité de ética corporativa y en el código de ética y de conducta de COOPTEBOY O.C.

Capítulo

5

DEFINICION DE OBJETIVOS

OBJETIVOS CORPORATIVOS

Son aquellos que orientan el desarrollo global de la organización solidaria en todos los aspectos y dan a conocer las pretensiones de crecimiento y desarrollo. Nos ayudan a reconocer la manera como la dirección espera que se desarrollen las actividades propias de la cooperativa.

Los objetivos corporativos son relevantes en razón a que desde estos nace y se consolida la cultura organizacional propia, sus valores, sus pretensiones de desarrollo en su talento humano y la manera como la sociedad va a reconocer o identificar a COOPTEBOY O.C,

Trabajo en equipo

Por regla general el desarrollo de las actividades debe propender por la formación de equipos de trabajo, siempre que la calidad de la actividad lo permita, con el fin de promover el espíritu de cooperación que debe existir en toda organización solidaria.

Desarrollo empresarial participativo

Aunque uno de los objetivos fundamentales es el crecimiento, éste será planeado y corresponderá en cualquier caso a un proceso donde se dé participación a todos los asociados y colaboradores, para que conozcan de manera pertinente las acciones a emprender y a los empleados motivándolos para que participen de manera decidida en el desarrollo de la organización dándoles las herramientas para que desarrollen liderazgo tomen decisiones y puedan desarrollar su proyecto de vida desde esta.

Fortalecimiento de la integración

COOPTEBOY O.C, buscará en la comunidad la creación de empresas preferiblemente solidarias mediante el desarrollo de negocios inclusivos, la participación en redes y clúster solidarios para que le ofrezcan los servicios y productos que necesita para su normal desarrollo, las integrará a través de outsourcing e incluso podrá tener aportes o inversiones en ellas para consolidar un grupo económico que le permita desarrollar las labores conexas y complementarias al desarrollo de su objeto social. También este aspecto se refiere a la integración con organizaciones de segundo y tercer nivel de la economía solidaria

Protección al ambiente

Todas las actividades desarrolladas se enmarcarán dentro de una filosofía de respeto, cuidado y promoción del medio ambiente, tanto por parte de los asociados, las personas, como por parte de las organizaciones vinculadas. También tendrá como política todo el desarrollo y el apoyo a los asociados por las finanzas verdes.

Gobierno Corporativo

COOPTEBOY O.C, ya tiene su código de buen Gobierno Corporativo, el comité de ética y el código de conducta, aspectos que está empeñada en fortalecer para mantener su buen nombre y acrecentar su reputación organizacional que es el principal elemento para la sostenibilidad en el mercado.

OBJETIVOS DEPARTAMENTALES

Los objetivos departamentales son sugerencias de cambio o de adaptación que se sugieren implementar y se deben considerar en razón a que sin su aplicación no se podrían implementar tampoco las estrategias requeridas para que la organización logre el plan presentado en el presente informe.

Teniendo en cuenta que los objetivos dan la oportunidad de la implementación de estrategias específicas para su logro, los objetivos departamentales se constituyen en obligatorios y desde allí se construye todo lo que tiene que ver con la comunicación organizacional, la dirección de las actividades más importantes de la organización, la coordinación de recursos y talento Humano, el control y la evaluación del desempeño de la totalidad de sus actividades. los recomendados son:

GOBIERNO CORPORATIVO

Las instancias administrativas como:

El Consejo de Administración, la Gerencia, La Junta de Vigilancia, la revisoría fiscal y el oficial de cumplimiento ya tienen sus funciones, responsabilidades y facultades dentro de los estatutos, no obstante, la cooperativa refuerza y amplía esta información, reforzando los derechos, deberes, responsabilidades y facultades de cada uno de los actores de la gobernanza interna de COOPTEBOY O.C.

También se recomienda hacer énfasis en todo lo relacionado con la departamentalización de la cooperativa la cual facilita hacer una distribución ordenada sistemática y equilibrada de las principales responsabilidades, funciones, procesos, procedimientos que cada una de ellas debe hacer para el eficiente y racional cumplimiento de toda la gestión necesaria que debe desarrollar la cooperativa para el cumplimiento de su objeto social.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

Este departamento es el encargado de la organización y planificación de la totalidad de las actividades necesarias para que la cooperativa cumpla con su objeto social, es transversal y garantiza todos los procesos contractuales y las condiciones de trabajo de la totalidad de colaboradores, proveedores y demás actividades necesarias para garantizar el flujo de bienes y servicios aguas arriba y debajo de la organización solidaria.

DEPARTAMENTO FINANCIERO

Es el responsable de la movilización de los recursos financieros de la organización, la gestión de los activos y su generación de valor, la conveniencia, condiciones de endeudamiento y pago de las obligaciones, la adquisición de fondos su origen costo y compromiso, también se encarga de la administración de las inversiones y todas las actividades relacionadas con la contabilidad, la preparación y presentación de estados financieros y todas las actividades de tesorería y la gestión del riesgo operativo en todo lo relacionado con el flujo del efectivo dentro de la organización.

DEPARTAMENTO COMERCIAL

El departamento comercial es el encargado a nivel general de:

La comercialización y venta de los bienes y servicios que ofrece la cooperativa y la cooperativa misma a los potenciales asociados.

La promoción de la cooperativa a nuevas personas interesadas en pertenecer

Llevar la información que toma de los asociados a la gerencia bajo la forma de insatisfactorias, quejas sugerencias o reclamos de los asociados para mejorar

Propone el plan de medios para promocionar publicitar y llegar a los asociados y a la comunidad en general para ofrecer la cooperativa y sus servicios.

DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

Es el área encargada de administrar las personas que se requieren para que COOPTEBOY O.C, preste sus servicios de manera eficiente. También se encarga de la retención de talentos, para que la cooperativa pueda prestar un servicio cada vez más profesional y preciso de cara a las necesidades de los asociados. Se encarga de los subprocesos de

DEPARTAMENTO DE PRODUCCION

El departamento de producción que para este caso es más un proceso de servucción se refiere a los siguientes aspectos

Fábrica de créditos, la creación de nuevos servicios educativos y la innovación y desarrollo, es decir que, desde este departamento, se debe desarrollar también todo lo relacionado con el proceso de digitalización y nuevos productos y servicios para ser comercializados por el departamento comercial, no obstante, también se refiere a la permanente innovación en procesos procedimientos y tareas para lograr mejores eficiencias y racionalización de recursos.

DEPARTAMENTO DE SISTEMAS Y COMUNICACIÓN

Este departamento tendrá a cargo todo lo relacionado con la gestión de bases de datos, bigdata y minería de datos, además de la seguridad cibernética y todo lo relacionado con la comunicación por las redes sociales y la gestión de la página web y la app de la organización para atender las necesidades de los asociados en términos de agilidad y amigabilidad tecnológica.

DEPARTAMENTO DE CALIDAD

Este departamento tiene a cargo todo lo relacionado con las certificaciones en los que la cooperativa desee ser reconocida, la calidad de los bienes y servicios que la cooperativa ofrece, todo lo relacionado con el cumplimiento normativo en términos de gestión de riesgos y análisis de las plataformas sobre las que se trabaja y la pertinencia de los resultados.

CREACION DEL ORGANIGRAMA Y DOTACION DE LOS MANUALES DE FUNCIONES RESPONSABILIDADES Y CARGAS DE TRABAJO

Es necesario establecer el organigrama de la cooperativa, incluyendo los departamentos y áreas descritos en el párrafo anterior, sus áreas y los manuales y perfiles de la totalidad de los cargos, además de las instancias actuales de orden estatutario. Todas las dependencias necesarias que permitan el desarrollo de todas las unidades de negocio que piensa explotar COOPTEBOY O.C,

Capítulo

6

DEFINICION DE ESTRATEGIAS

Para la implementación de las estrategias se analizó la matriz DOFA con el equipo de trabajo con el fin de consolidar el plan estratégico que le dará a COOPTEBOY O.C, una carta de navegación clara para los próximos cinco años.

El resultado del plan estratégico se aclara a continuación:

ESTRATEGIAS FO

1. Preparar a COOPTEBOY O.C., para migrar de los servicios de aportes y crédito a ahorro y crédito.
2. Incrementar el número de asociados a por lo menos cinco mil en los próximos siete años.
3. Tener aportes sociales de por lo menos mil quinientos millones de pesos a diciembre 31 de 2023 y actualizarlos al IPC de cada año para la conversión de aportes y crédito a ahorro y crédito por si se decide esta opción.
4. Proponer a la asamblea general de asociados el fortalecimiento o la creación del fondo para la amortización de aportes sociales, y alimentarlo con un 20% del remanente del excedente anual, hasta llegar a tener por lo menos el 25% del capital patrimonio como capital institucional de la cooperativa
5. Solicitar a la asamblea general la creación de un fondo para la innovación el desarrollo y la digitalización de la cooperativa correspondiente al 10% del remanente del excedente anual.
6. Solicitar a la asamblea general la determinación de un porcentaje anual del remanente del excedente para la revalorización de los aportes de los asociados teniendo como limite el IPC de cada año de cierre del ejercicio.
7. Proponer a la asamblea para que del remanente del excedente se aplique el retorno cooperativo a los asociados que utilizan los servicios de la cooperativa en los términos legales establecidos.
8. Iniciar el proceso de digitalización de la cooperativa para implementar estrategias fintech para la prestación de servicios de crédito a los asociados.
9. Digitalizar y mejorar la infraestructura tecnológica del colegio para prestar servicios educativos desde plataformas virtuales en las especialidades académicas que se ofrecen hoy.

10. Ofrecer servicios de capacitación y formación para adultos en plataformas virtuales y en las sedes físicas del colegio
11. Separar legalmente al colegio de la cooperativa para gestionar los riesgos patrimoniales de una manera menos riesgosa.
12. Iniciar el proceso de ofrecer los servicios de recaudo a las empresas de energía desde plataformas tecnológicas utilizadas por la cooperativa, para ir migrando de las oficinas físicas a estas plataformas ofreciendo estos servicios a la totalidad de los asociados de la cooperativa.

ESTRATEGIAS FA

1. Cuidar los indicadores de solvencia y la estabilidad de la cooperativa para tener una buena imagen frente a SUPERSOLIDARIA
2. Capacitar a los asociados sobre el modelo solidario para que comprendan su rol de propietarios y el de clientes y adquieran una mayor lealtad hacia la cooperativa.
3. Capacitar a los administradores y directivos para sacarle un mejor provecho a su gestión frente a las posibilidades que ofrece cada una de las unidades de negocio que explota la cooperativa.
4. Capacitar a los docentes sobre el manejo de plataformas digitales pedagogía y didáctica para el aprendizaje autónomo
5. Capacitar a los docentes para la creación de los contenidos de sus materias en plataformas digitales
6. Iniciar el proceso de digitalización del colegio para ofrecer los servicios de manera presencial, virtual o mixta.

ESTRATEGIAS (DO):

1. Apoyar a los asociados para todo desarrollo emprendedor que tenga como propósito mitigar el medio ambiente, ya sea mediante la creación de productos con bajo impacto contaminante, o con el desarrollo de tecnologías que busquen su recuperación, todo dentro del contexto posible de las finanzas verdes.
2. Iniciar con pilotos para que los trabajadores pueden hacer trabajo desde sus casas sin que la ausencia de la presencialidad ponga en riesgo la prestación de los servicios, tanto de la cooperativa como del colegio.
3. Promover en los asociados y sus hijos el desarrollo emprendedor de negocios familiares para que no sufran las consecuencias económicas de desempleo actuales y futuras.

ESTRATEGIAS (DA)

1. Crear un programa para el traspaso generacional
2. Crear un programa de fidelización para premiar a los asociados por su antigüedad y a los que más hagan uso de los servicios de la cooperativa

3. Implementar una campaña de marketing cooperativo para incrementar la lealtad de los asociados y el consumo de los servicios que ofrece la cooperativa
4. Actualizar los manuales de funciones procesos y procedimientos de la cooperativa y del colegio y hacer un análisis de cargas de trabajo.
5. Actualizar de manera permanente por lo menos cada seis meses, la información general de los asociados para tener bases de datos actualizadas.

Capítulo

7

Plan de implementación

Para el plan de implementación se recomienda lo siguiente:

La implementación de los objetivos corporativos y departamentales se irán haciendo en la medida en la que COOPTEBOY O.C, vaya creciendo y el tamaño y desarrollo de la organización solidaria los vaya solicitando, esto se notará en la medida en que se vaya presentando congestión de tareas en los existentes y el personal no de abasto con las tareas o se empiecen a aplazar por falta de tiempo o personal.

Otro aspecto a tener en cuenta será que una vez que se cree una unidad de negocio, se vaya pensando en el personal y las áreas que determina cada una de las unidades de negocio para que se vaya pensando en conseguir el personal capacitado para el desarrollo de la misma. Lo ideal es llegar a tener una estructura que facilite el trabajo sin sobrecargar a las personas y o colaboradores actuales.

Respecto a los Objetivos corporativos, lo ideal es ir desarrollando estos objetivos en el largo plazo para que se consoliden como parte de la cultura organizacional de COOPTEBOY O.C.

Es importante tener en cuenta que el plan de desarrollo se plantea a siete años y se espera que en ese tiempo se cuente con todo lo que el plan propone, es decir que se inicia desde ya, con una ruta de navegación clara que nos permite ver cada una de las etapas que debemos ir desarrollando, lo cual nos da una guía para despejar la toma de decisiones y acelerar los procesos de creación corporativa.

Respecto a la implementación de las estrategias lo ideal es iniciar por las estrategias con las que más tenemos fuerzas de atracción y de afinidad con el medio, es decir que se debe iniciar así:

En primera instancia las estrategias que la Matriz DOFA nos permite identificar como estrategias **(FO)**, en razón a que nos permite ver en que somos fuertes y el mercado nos plantea una oportunidad, esto significa que hay una alta probabilidad de éxito en el ámbito externo actual y la organización cuenta con las fortalezas para tener éxito, o que su implementación supone menos esfuerzo. Estas son las que se consideran a continuación.

ESTRATEGIAS FO

1. Preparar a COOPTEBOY O.C., para migrar de los servicios de aportes y crédito a ahorro y crédito.
2. Incrementar el número de asociados a por lo menos cinco mil en los próximos siete años.
3. Tener aportes sociales de por lo menos mil quinientos millones de pesos a diciembre 31 de 2023 y actualizarlos al IPC de cada año para la conversión de aportes y crédito a ahorro y crédito por si se decide esta opción.
4. Proponer a la asamblea general de asociados el fortalecimiento o la creación del fondo para la amortización de aportes sociales, y alimentarlo con un 20% del remanente del excedente anual, hasta llegar a tener por lo menos el 25% del capital patrimonio como capital institucional de la cooperativa
5. Solicitar a la asamblea general la creación de un fondo para la innovación el desarrollo y la digitalización de la cooperativa correspondiente al 10% del remanente del excedente anual.
6. Solicitar a la asamblea general la determinación de un porcentaje anual del remanente del excedente para la revalorización de los aportes de los asociados teniendo como limite el IPC de cada año de cierre del ejercicio.
7. Proponer a la asamblea para que del remanente del excedente se aplique el retorno cooperativo a los asociados que utilizan los servicios de la cooperativa en los términos legales establecidos.
8. Iniciar el proceso de digitalización de la cooperativa para implementar estrategias fintech para la prestación de servicios de crédito a los asociados.
9. Digitalizar y mejorar la infraestructura tecnológica del colegio para prestar servicios educativos desde plataformas virtuales en las especialidades académicas que se ofrecen hoy.
10. Ofrecer servicios de capacitación y formación para adultos en plataformas virtuales y en las sedes físicas del colegio
11. Separar legalmente al colegio de la cooperativa para gestionar los riesgos patrimoniales de una manera menos riesgosa.
12. Iniciar el proceso de ofrecer los servicios de recaudo a las empresas de energía desde plataformas tecnológicas utilizadas por la cooperativa, para ir migrando de las oficinas físicas a estas plataformas ofreciendo estos servicios a la totalidad de los asociados de la cooperativa.

En segunda instancia se contempla la implementación de las estrategias **(DO)**, En razón a que la cooperativa presenta algunas debilidades, pero al ser de carácter interno, significa que puede y tiene el poder para cambiar esa situación, es decir sus debilidades las puede convertir en fortalezas y si bien internamente hay una debilidad que puede ser superable, el mercado está presentado oportunidades que no se pueden desaprovechar. Estas son:

ESTRATEGIAS (DO):

1. Apoyar a los asociados para todo desarrollo emprendedor que tenga como propósito mitigar el medio ambiente, ya sea mediante la creación de productos con bajo impacto contaminante, o con el desarrollo de tecnologías que busquen su recuperación, todo dentro del contexto posible de las finanzas verdes.
2. Iniciar con pilotos para que los trabajadores pueden hacer trabajo desde sus casas sin que la ausencia de la presencialidad ponga en riesgo la prestación de los servicios, tanto de la cooperativa como del colegio.
3. Promover en los asociados y sus hijos el desarrollo emprendedor de negocios familiares para que no sufran las consecuencias económicas de desempleo actuales y futuras.

En tercera instancia se recomienda establecer las estrategias **(FA)**, En razón a que la organización cuenta con fortalezas que le permiten con cierta prudencia bloquear o superar las amenazas que plantea el mercado, es decir que la cooperativa cuenta con la fuerza suficiente para atreverse a hacer la diferencia en el mercado y los riesgos se van a poder gestionar porque la cooperativa cuenta con las herramientas internas y el talento humano para hacerlo

ESTRATEGIAS FA

1. Cuidar los indicadores de solvencia y la estabilidad de la cooperativa para tener una buena imagen frente a SUPERSOLIDARIA
2. Capacitar a los asociados sobre el modelo solidario para que comprendan su rol de propietarios y el de clientes y adquieran una mayor lealtad hacia la cooperativa.
3. Capacitar a los administradores y directivos para sacarle un mejor provecho a su gestión frente a las posibilidades que ofrece cada una de las unidades de negocio que explota la cooperativa.
4. Capacitar a los docentes sobre el manejo de plataformas digitales pedagogía y didáctica para el aprendizaje autónomo
5. Capacitar a los docentes para la creación de los contenidos de sus materias en plataformas digitales
6. Iniciar el proceso de digitalización del colegio para ofrecer los servicios de manera presencial, virtual o mixta.

En última instancia se deben implementar las estrategias **(DA)** , en razón a que son las que presentan mayor vulnerabilidad para la cooperativa, por un lado porque tiene una debilidad interna que debe superar y en segunda instancia porque precisamente ahí el mercado nos está planteando mayores retos, no obstante estas estrategias son de primer orden porque por ahí se nos puede debilitar aún más la organización, por consiguiente desde el día uno de la implementación del plan estratégico la cooperativa debe capacitar a su talento

humano para rápidamente convertir esas debilidades en oportunidades y tener la estructura, la fuerza y la competencia en su talento humano para atender estas necesidades claves que por un lado se plantean como un reto que generalmente es estructural y de mediano o largo plazo y por otra parte porque son amenazas del medio con el que tenemos que aprender a convivir.

ESTRATEGIAS (DA)

1. Crear un programa para el traspaso generacional
2. Crear un programa de fidelización para premiar a los asociados por su antigüedad y a los que más hagan uso de los servicios de la cooperativa
3. Implementar una campaña de marketing cooperativo para incrementar la lealtad de los asociados y el consumo de los servicios que ofrece la cooperativa
4. Actualizar los manuales de funciones procesos y procedimientos de la cooperativa y del colegio y hacer un análisis de cargas de trabajo.
5. Actualizar de manera permanente por lo menos cada seis meses, la información general de los asociados para tener bases de datos actualizadas.

Capítulo

8

Asignación de recursos

La asignación de recursos se deberá hacer en la medida en la que la cooperativa vaya implementando cada una de las estrategias propuestas.

Este aspecto se debe observar de manera particular para cada una de ellas teniendo en cuenta lo siguiente:

- I. hay estrategias que la cooperativa implementará directamente en la organización, como las estrategias u objetivos departamentales, los cuales una vez se vayan a implementar se monetizará su costo.
- II. Las estrategias que promueven o plantean la asignación de recursos desde los remanentes del excedente para lo cual se requiere la aprobación de estos recursos por parte de los asociados, estas estrategias de manera puntual tienen la propuesta y el porcentaje esperado para contar con el dinero necesario año a año para su implementación
- III. Para las demás estrategias se recomienda tener el siguiente cuadro el cual se explica a continuación.

Para la asignación de recursos se deberá tener en cuenta los criterios señalados en la matriz, de costos que se presenta a continuación la cuál debe ser diligenciada en el momento en que se vaya a implementar, una vez diligenciada por la gerencia se somete a aprobación del consejo de administración, una vez que el consejo la haya aprobado, los recursos necesarios para la implementación de la estrategia si existen en la cooperativa se deberán clasificar mientras se gasten en la implementación de la misma como un efectivo restringido, si no se tiene en el mismo consejo se deberá definir cómo se van a conseguir los recursos para su implementación.

MATRIZ ASIGNACION DE COSTOS				
ITEM	CRITERIO	SI	NO	COSTOS ESTIMANOS MILLONES \$ ANUALES
1	TALENTO HUMANO REQUERIDO			0
2	INFRAESTRUCTURA			0
3	PUESTO DE TRABAJO			0

4	EQUIPOS DE COMPUTO			0
5	EQUIPOS DE COMIUNICACION			0
6	NECESIDADES DE SOFTWARE Y DIGITALIZACIÓN			0
7	TELEFOMNO CELULAR			0
8	VEHICULO			0
9	OTROS EQUIPOS			0
10	GASTOS DE VIATICOS			0
11	OTROS			0
12				0
13				0
14				0
	TOTAL			0
CUADRO 10; Fuente: COOPTEBOY O.C,				

Cada una de los ítems a evaluar se consideran de manera mensual, una vez que se tiene el valor mensual de cada criterio, se multiplicará por 12, que corresponde a los meses del año para conocer el costo de implementación anual de cada estrategia. Para el caso del talento humano, se debe considerar el salario de los trabajadores que se asignarán a esta estrategia y siempre se debe tener en cuenta además del salario la carga prestacional, y los aportes a la parafiscalidad.

Para el caso de infraestructura solo se tendrá en cuenta el costo de los activos más los gastos necesarios para su instalación y puesta a punto para ser usados por la gerencia en la forma prevista.

Para el caso de software y digitalización solo se tendrá en cuenta si la implementación de la estrategia requiere un software o herramienta digital que la cooperativa no tenga.

Para los casos de maquinaria y equipo se debe tener en cuenta, los gastos de mantenimiento, los gastos de combustibles, seguros e impuestos anuales y para el caso de vehículos, un estimado de peajes y combustibles por viajes mensuales.

Si para la implementación de la estrategia se recurre al crédito el costo de los intereses se debe sumar como un mayor gasto de la implementación de la estrategia.

Para todos los equipos de propiedades planta y equipo, se debe tener en cuenta también la depreciación, en razón a que todos estos criterios nos muestran realmente cuánto cuesta la implementación de una estrategia anual.

Capítulo

9

Balance Social

Resultados para mostrar

Para poder desarrollar el balance social y poder comparar el impacto del plan de desarrollo y el proyecto educativo, es necesario que COOPTEBOY O.C, tenga la información de la totalidad de los asociados mediante la elaboración de un instrumento (encuesta) denominado ficha psicográfica que corresponde a la obtención de la información de los asociados actuales y potenciales considerando detalles de su personalidad, su estilo de vida, calidad de vida, sus deseos necesidades y anhelos, sus sentimientos e intereses, tanto del asociado como de su núcleo familiar, así como sus motivaciones de bienestar.

Una vez se tenga esta información anualmente se deberá hacer un balance de los beneficios del plan sobre el nivel y calidad de los asociados y el impacto en las actividades educativas que COOPTEBOY O.C, desarrolle en sus asociados para facilitar la aplicación del presente plan de desarrollo 2023- 2030.

El presente Plan de Desarrollo fue aprobado en reunión Extraordinaria del Consejo de Administración, realizada el día 14 de octubre del 2023, según acta No.983.

Firmado en original

ALEJANDRO ESTUPIÑAN RINCON

Presidente del Consejo de Administración

CECILIA FIGUERO SANCHEZ

Secretaria Consejo de Administración