

**PLANTEAMIENTO DE UN PLAN DE DESARROLLO COMO HERRAMIENTA
DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN ENTIDADES DEL SECTOR
SOLIDARIO**

GERMÁN SEPÚLVEDA VILLADA

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2011**

**PLANTEAMIENTO DE UN PLAN DE DESARROLLO COMO HERRAMIENTA
DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN ENTIDADES DEL SECTOR
SOLIDARIO**

GERMÁN SEPÚLVEDA VILLADA

**Trabajo de grado para optar al título de
Maestría en Administración con énfasis en Gestión Estratégica**

Asesor de Investigación:

Mercedes Fajardo

Profesora Dpto. Contable y Financiero, Universidad Icesi

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2011**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Aprobado por el Comité de Trabajo de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Icesi para otorgar el título de Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas.

Jurado

Jurado

Lector

Santiago de Cali, junio de 2011

AGRADECIMIENTOS

A mi compañera, amiga, confidente, esposa.... **Lorena**, por su ánimo, paciencia y comprensión en los momentos más difíciles.

A los luceros de mi vida, que iluminan cada paso, en cada día, mis hijos **Juan José y Nicolás**.

A mis viejas que empujaron mi vida más allá de las posibilidades, para cumplir mis sueños **Luzdarys y Fabiola**.

A Dios por darme tanto en tan poco tiempo, por su infinita misericordia.

A todos los que de una u otra manera me han apoyado en mi existencia, gracias mil gracias.

**PLANTEAMIENTO DE UN PLAN DE DESARROLLO COMO HERRAMIENTA
DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN ENTIDADES DEL SECTOR
SOLIDARIO**

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
LISTA DE TABLAS	8
LISTA DE GRÁFICOS	9
LISTA DE ANEXOS.....	10
RESUMEN.....	11
ABSTRACT.....	12
INTRODUCCIÓN	13
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1 CAUSAS.....	16
1.2 CONSECUENCIAS	17
1.3 OBJETIVOS	18
1.3.1 Objetivo General	18
1.3.2 Objetivos específicos.....	18
1.4 CONTEXTUALIZACIÓN DE LA COOPERATIVA SOLIDARIOS.....	19
2. MARCO TEÓRICO	22
2.1 PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO.....	22
2.2 SOLIDARIDAD, COOPERATIVISMO Y DESARROLLO.....	26
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO.....	28
2.4 CONCLUSIONES DE LOS PLANES DE DESARROLLO	29
2.5 EL COOPERATIVISMO EN COLOMBIA.....	31
3. CARACTERIZACIÓN DE LA COOPERATIVA SOLIDARIOS	35
3.1 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LOS ASOCIADOS	35
3.2 EXPOSICIÓN AL RIESGO	38
3.3 CONCLUSIONES SOBRE EL PERFIL DEL ASOCIADO.....	39
4. DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO.....	40
4.1 METODOLOGÍA DE DIAGNÓSTICO CUANTITATIVO	40
4.2 ANÁLISIS ECONÓMICO	40
4.3 ANÁLISIS ESTADOS FINANCIEROS	41
4.4 EVALUACIÓN DE COMPETITIVIDAD.....	44
4.5 MODELO ACTUAL DE NEGOCIO	45
4.6 CONCLUSIONES DEL MODELO DE NEGOCIO ACTUAL.....	47

5.	PROYECTO EDUCATIVO SOCIO-EMPRESARIAL (PESEM)	50
5.1	METODOLOGÍA	50
5.2	LÍNEAS DE GESTIÓN EDUCATIVA.....	50
5.3	ACTIVIDADES DE CADA LÍNEA	52
6.	PLANEACIÓN ESTRATEGICA	54
6.1	DISEÑO NUEVO MODELO DE NEGOCIO	54
6.2	VISIÓN DE LA COOPERATIVA SOLIDARIOS	57
6.3	MISIÓN DE LA COOPERATIVA SOLIDARIOS.....	58
6.4	MAPA ESTRATÉGICO.....	59
6.5	LÍNEAS ESTRATÉGICAS.....	60
6.6	CUADRO DE MANDO INTEGRAL	61
7.	MODELO DE BALANCE SOCIAL.....	62
7.1	PRINCIPIOS COOPERATIVOS	63
7.2	VALORES COOPERATIVOS.....	64
7.3	Principales Cifras del Balance Social Cooperativa Solidarios	65
7.4	RELACIÓN CON LOS COLABORADORES	66
7.5	CONCORDANCIA CON LOS PRINCIPIOS.....	67
7.6	RELACIÓN CON EL ESTADO	69
8.	DOCUMENTACIÓN Y SOCIALIZACIÓN	70
8.1	DOCUMENTACIÓN	70
8.2	COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN	70
9.	CONCLUSIONES	72
	BIBLIOGRAFÍA	76
	ANEXOS	79

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Estado Civil.....	36
Tabla 2. Fortalezas Cooperativa Solidarios	55
Tabla 3. Fondo de solidaridad.....	69

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1. Exposición al Riesgo	38
Gráfico 2. Actores de Competencia	45
Gráfico 3. Plantilla Modelo de negocio Canvas	47
Gráfico 4. Modelo de negocio actual Cooperativa Solidarios	48
Gráfico 5. Líneas de Gestión Pesem	53
Gráfico 6. Modelo de Negocio Futuro	56
Gráfico 7. Ejes estratégicos	57
Gráfico 8. Modelo de direccionamiento estratégico	59
Gráfico 9. Mapa estratégico Cooperativa Solidarios	60
Gráfico 10. Líneas Estratégicas	60
Gráfico 11. Mapa Estratégico de Evaluación	61
Gráfico 12. Valores Cooperativos	64
Gráfico 13. Principales cifras Balance Social	65

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo 1. Evolución Cooperativas Colombia 2000-2010.....	79
Anexo 2. Características de los Asociados Solidarios.....	80
Anexo 3. Estados Financieros y Análisis Económico.....	81
Anexo 4. Modelo de Plan de Desarrollo Cooperativa Solidarios.....	84
Anexo 5. Desarrollo de las líneas Estratégicas.....	85

RESUMEN

En un mercado altamente competitivo, como es el sector financiero se vuelve indispensable la necesidad de desarrollar herramientas estratégicas que orienten el sector cooperativo hacia una mayor apertura de servicios e integración con los grupos de interés, es por esto que es necesario la construcción de un Plan de Desarrollo que permita recoger en un solo documento, la brújula que oriente los esfuerzos de la cooperativa para los próximos años.

Estos empeños estratégicos están conformados por la construcción de poder caracterizar los asociados, elaborar el diagnóstico socio-económico, diseñar el proyecto educativo socio-empresarial, orientar la planeación estratégica, establecer el modelo de negocio, elaborar un balance social, sensibilizar la documentación y cultura estratégica; estos elementos se deben articular de manera sincronizada alrededor de un Plan de Desarrollo, que permita orientar recursos y esfuerzos para alcanzar los objetivos tanto cuantitativos como cualitativos de la Cooperativa Solidarios.

Palabras Claves

Pesem (Proyecto educativo socio-empresarial), Metodología Canvas, modelo de negocio, valores y principios cooperativos, desarrollo humano.

ABSTRACT

In a highly competitive market like the financial sector becomes indispensable the need to develop strategic tools to guide the cooperative sector towards greater openness and integration services to interest groups, is why it is necessary to construct a Plan Development in order to collect in one document, the compass that guides the cooperative efforts in the coming years.

These strategic efforts are made by building partners to characterize, develop socio-economic diagnosis, design business education project, guide strategic planning, establishing the business model, develop a social balance, raising the documentation and strategic culture, these elements must be articulated in a synchronized way around a Plan of Development, which helps channel resources and efforts to achieve both quantitative and qualitative goals of the Cooperative Solidarios.

Keywords

PESEM (socio-educational project business) Canvas methodology, business model, cooperative values and principles, human development

INTRODUCCIÓN

Colombia se ha caracterizado por demostrar históricamente altos niveles de desigualdad económica y social, el sector de la economía solidaria se ha ido transformando en la última década en modelo de organización empresarial eficiente y rentable¹, con el objetivo de aportar crecimiento económico y bienestar social, a una población que no ha encontrado solución en el sector financiero tradicional. Este sector se configura en una respuesta cada día más efectiva e incluyente para enfrentar diversos problemas sociales en términos de generación de ingresos, empleo y acceso a la propiedad. De acuerdo con la Ley 454 de 1998 art. 2, la economía solidaria se define como un “sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas, identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas, humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía”

De esta manera, 2010 fue un año donde el sector cooperativo en Colombia obtuvo buenos resultados, ganó solvencia, creció en vinculados y continúa por la senda de la especialización en la prestación de servicios diferenciados². Es así, como se logra entender la importancia del sector cooperativo en el país y su incidencia social y económica, por esto

1 Ver anexo 1, Evolución Cooperativas en Colombia 2000-2010

2 Informe de Observatorio Cooperativo, Sector Cooperativo con actividad financiera a diciembre de 2010, Bogotá, Colombia. Recuperado el 10 de mayo de 2011, de http://www.confecoop.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=177&Itemid=467

la importancia que este tipo de organizaciones, construyan una herramienta estratégica que integre de manera articulada cada uno de los aspectos necesarios, para la elaboración de un Plan de Desarrollo que busque promover el desarrollo social, de empleados, asociados y comunidad en general; por medio de una metodología clara que permita orientar recursos con esfuerzos de manera estratégica, organizada y planificada que delimite las directrices como las acciones necesarias para que la organización de alcance a la misión, visión y objetivos que permitan conformar una estrategia clara, orientada a lograr resultados en términos de calidad de vida de los grupos de interés dando cumplimiento a las aspiraciones cuantitativas y cualitativas de la cooperativa.

Se aspira con este trabajo realizar un aporte significativo al desarrollo estratégico de la Cooperativa Solidarios, este trabajo está limitado en su metodología y construcción a los aportes y participación del comité de Gerencia, además pretende servir como guía metodológica para la construcción de un Plan de Desarrollo que permita ser una herramienta para dar solución a diferentes problemas en este tipo de organizaciones.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Toda organización que desarrolle sus actividades en el actual entorno de competencia y globalización de servicios, debe entender la importancia de evaluar sus condiciones y presiones competitivas, cual es el desempeño actual, su posición en el mercado, sus fortalezas, sus capacidades organizacionales y obviamente sus debilidades competitivas.

Para afrontar este nuevo escenario es necesaria la formulación y construcción de planes con una marcada planificación con la identificación de esta como parte del desarrollo estructural de la organización, la planificación se entiende como el proceso encargado de generar transformación que posibilita el desarrollo a varios niveles, de los miembros de la organización.

Es así como un Plan de desarrollo se configura en la herramienta que compila de manera articulada, los elementos necesarios para mejorar y alcanzar el desarrollo deseado por la organización, *desarrollo entendido en los términos de mejoramiento de la calidad de vida y esta a su vez entendida como la posibilidad de satisfacer adecuadamente sus necesidades humanas fundamentales*³.

³ Max Neef, A. Manfred (1993). *Desarrollo a Escala Humana, conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones* (3^a ed., p. 40). Barcelona, España: Editorial Nordan-Comunidad.

Por esto surge la necesidad de la activación de sectores económicos que funcionen con una lógica diferente, que potencie la solidaridad más que la acumulación. En este sentido, es fundamental el asociacionismo, la autogestión y el cooperativismo⁴.

El objetivo central de este trabajo es cumplir con la capacidad de poder orientar la cooperativa hacia un proyecto de desarrollo integral, autogestionario, democrático, incluyente, que cumpla con las expectativas de los diferentes grupos de interés.

1.1 CAUSAS

Cuando una organización ha crecido de forma consistente y ha construido de manera consciente cada uno de los aspectos necesarios para su autoconocimiento, llega un momento donde debe agruparlos de manera coherente y dar el paso siguiente que es diseñar un Plan de Desarrollo.

Es por esto es que la organización debe trascender de una *Planeación Estratégica* a una *Administración Estratégica*, por medio de la construcción de un Plan de Desarrollo, que pretende integrar de manera racional cada uno de los elementos: *la caracterización de los asociados, el análisis socio-económico, la planeación estratégica, el proyecto educativo, el*

⁴ Galaz, Caterine. Prieto Rodrigo (2006). *Economía Solidaria, De la obsesión por el lucro a la redistribución con equidad* (1ª ed., p. 61). Barcelona, España: Editorial Nordan / Comunidad del sur.

*balance social y la sensibilización o comunicación*⁵. Por lo tanto, se debe definir unas estrategias orientadas al desarrollo de la cooperativa que sumados a una buena ejecución, deben generar como resultado una buena *Administración Estratégica*, dentro de un marco de desarrollo de economía solidaria.

1.2 CONSECUENCIAS

Las organizaciones tienen un ciclo de vida comprendido por una sucesión de fases. Así pues nacen, crecen, envejecen y mueren, respondiendo en cada una de estas fases a patrones de comportamiento predecibles. En cada una de estas fases, estos patrones se manifiestan en forma de dificultades, tensiones, luchas o problemas evolutivos de transición que el sistema tiene que superar. La organización en muchas ocasiones no logra resolverlos dando lugar a desequilibrios que requieren de una intervención externa, no sólo basta acumular experiencia, sino estudiar y gestionar el conocimiento en la organización, algo que se hace extensible tanto a los funcionarios como a su personal⁶.

Cuando la organización no logra construir un proceso de planificación orientado al desarrollo, no permite alcanzar sus objetivos y satisfacer las necesidades de los grupos de interés; no es suficiente contar con una planeación estratégica, puesto que unas metas u

⁵ Ver anexo 4, *Esquema Plan de Desarrollo, Cooperativa Solidarios 2011*.

⁶ Lefcovich, Mauricio L. (2006). *El ciclo de vida de las organizaciones*, descargado el 10 de mayo de 2011 de, http://www.wikilearning.com/monografia/prevencion_y_rehabilitacion_de_empresascon_dificultades_financieras-el_ciclo_de_vida_de_las_organizaciones/13146-2

objetivos organizacionales sin el compromiso de la administración, no genera los resultados deseados con la eficiencia esperada.

Al no tener integrado de manera articulada cada uno de los elementos necesarios del Plan de Desarrollo, no genera la confianza suficiente entre los miembros de la organización para obtener los resultados esperados; no se tiene sensibilizado la importancia de la estrategia a todos los niveles de la estructura organizativa, generando⁷ incertidumbre con poca credibilidad; esto no permite posibilitar la capacidad de cambio en la organización para afrontar los nuevos retos de un mercado y unos usuarios más exigentes.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Elaborar el Plan de Desarrollo y Proyecto Educativo Socio Empresarial PESEM de la Cooperativa Multiactiva de aporte y crédito Solidarios.

1.3.2 Objetivos específicos

- Caracterizar los asociados de la cooperativa Solidarios.

⁷ Galaz, Caterine. Prieto Rodrigo (2006). *Economía Solidaria, De la obsesión por el lucro a la redistribución con equidad (1ª ed., p. 61)*. Barcelona, España: Editorial Nordan / Comunidad del sur.

- Elaborar un diagnóstico socioeconómico de la cooperativa comparado con el sector y describir el modelo de negocio actual.
- Desarrollar el proyecto educativo socio empresarial PESEM.
- Reevaluar la planeación estratégica de la cooperativa y construir el modelo de negocio futuro.
- Elaborar un modelo de balance social.
- Documentar y socializar el plan de desarrollo.

1.4 CONTEXTUALIZACIÓN DE LA COOPERATIVA SOLIDARIOS

Solidarios fue constituida el 29 de agosto de 1964 por iniciativa de algunos profesores de la Universidad del Valle Cali (Colombia), con el nombre de CANAPRO-VALLE (Casa Nacional del Profesor Seccional Valle), como Entidad de derecho privado, sin ánimo de lucro, y de vínculo abierto, a la cual el DANCOOP hoy DANSOCIAL, le reconoció personería Jurídica por Resolución No 00561 del 29 de agosto de 1968. En 1976 cambió su nombre por el de Solidarios Asociación Cooperativa Multiactiva de vínculo abierto.

Tras la crisis vivida por el sector solidario en los años noventa, la Superintendencia Bancaria, mediante Resolución No 1100, ordenó la toma de posesión de los bienes, haberes y negocios de la Cooperativa, con el objeto de administrarla, por encontrarse incurso en las causales contempladas en el artículo 114 del Estatuto Orgánico del sistema Financiero.

La Asamblea de Delegados, celebrada el 27 de noviembre de 2004, determinó el cambio de razón social de la Cooperativa, así como el cambio de su naturaleza, de Cooperativa Financiera a Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito, lo cual se registró en la Cámara de Comercio el 20 de enero de 2005.

La Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios, inicia sus operaciones, como tal, el 01 de junio de 2005, con un Patrimonio de cinco mil quinientos cuarenta millones ciento quince mil pesos (\$5.540.115) según Balance Final del Proceso Liquidatorio, a 31 de mayo de 2005, y balance de apertura de la Cooperativa en el reinicio de Operaciones⁸.

En esta nueva etapa se han hecho intentos por aproximar a la Cooperativa con el sector académico con el objetivo de construir espacios para generar la construcción de elementos para organizar y planificar de manera estratégica el crecimiento de la cooperativa los cuales han servido como fuentes primarias para la realización de este trabajo, entre ellos se destaca, el Plan de Mercadeo de Solidarios, la construcción de un cuadro de mando integral, y la aproximación de un PESEM, proyecto educativo socio-empresarial.

Estos insumos se utilizarán como base para la construcción de un Plan de Desarrollo, que permite articularlos de manera coherente, hacia un objetivo mayor a ellos mismo, que si están como partes independientes; este plan entendido más allá de unos resultados meramente econométricos y de gestión, sino además como planteamiento para generar el desarrollo de aspectos cualitativos para los miembros de la organización, en términos de

⁸ Para mayor información visite el sitio: <http://www.cooperativasolidarios.com>

equidad, crecimiento de calidad de vida, participación y toma de decisiones; del equipo de Gerencia, los asociados y la comunidad en general, dando cumplimiento a los principios solidarios de prácticas autogestionarias, democráticas, humanistas, sin ánimo de lucro para lograr el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía, donde tal como afirma Max-Neef, “la economía está para servir a las personas y no las personas para servir a la economía”

2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo, se pretende sustentar desde el aspecto académico la importancia de los Planes de Desarrollo, desde sus orígenes, pasando por su desarrollo y el impacto en Latinoamérica y Colombia y como puede transformarse en una herramienta de administración estratégica para el sector solidario, siendo así un instrumento que permite articular de manera coherente los diferentes aspectos organizacionales hacia unos propósitos comunes a todos los grupos de interés que conforman el ente en mención.

2.1 PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

Se puede afirmar que cada actividad de la existencia humana, está regida por serie de directrices que nos permite desenvolvernó en la cotidianidad; es así que desde la antigüedad se observa esta conducta, es Seneca quien afirma que: *“No hay viento favorable para quien no sabe para dónde va”*.

Aunque en todo tiempo las personas y las sociedades hayan organizado su vida y su funcionamiento según un plan determinado, la *planificación* no revestía el carácter científico que adquirió en el siglo XX. La *planificación* esta indiscutiblemente ligada al conocimiento científico. La idea de planificar la sociedad surge con enorme fuerza y poder de convicción en la segunda mitad del siglo XVIII, época de la revolución francesa y de los

reformadores sociales, constituyéndose en una intervención deliberada basada en el conocimiento racional del proceso socioeconómico y sus leyes⁹.

Sin embargo, los procedimientos y métodos de la planificación del desarrollo agrupados en forma sistemática surgieron en la unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas, después de la revolución de 1917.

Es así, como se encuentra que el desarrollo planificado es el modo de acción, propio del socialismo, de las leyes económicas, y el mismo actúa en calidad de semejante Ley. La planificación es la forma general de manifestarse esas leyes. Todos los cambios en la formas de relaciones económicas que actúan como palancas del mecanismo económico se efectúan de manera planificada, de acuerdo a un programa argumentado y adoptado con antelación¹⁰.

Igualmente, se concreta al afirmar: “de la planificación dependen la eficacia del progreso económico y social de la sociedad, la elevación del nivel de vida del pueblo”¹¹.

9 Saavedra Guzman, Ruth (2001). *Planificación del Desarrollo* (1ª ed., pp.27). Bogotá: Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.

10 Oleg Yun (1988). *Perfeccionamiento del mecanismo planificador en la gestión económica* (1ª ed.). Moscú: Editorial Progreso.

11 Oleg Yun (1988). *Perfeccionamiento del mecanismo planificador en la gestión económica* (1ª ed.). Moscú: Editorial Progreso.

Son los modelos de planificación centralizada, lo que logra sacar a la Unión Soviética de la guerra civil, generando desarrollo, mejorar el nivel de vida de sus habitantes, construcción de infraestructura y fortalecimiento económico.

Al finalizar la segunda guerra mundial, Europa queda dividida entre Oeste- Este, sumida en la destrucción y la crisis económica, el Este aplica la planificación de la experiencia soviética y se adaptaron a las nuevas realidades de la economía de mercado.

En este proceso de reconstrucción se perfeccionaron varios métodos de planificación, entre ellos la investigación de operaciones¹². En las posguerra prevalece la teoría Keynesiana, siendo su primera aplicación el programa New Deal¹³. La experiencia acumulada de los resultados positivos de las políticas de estabilización y redistribución del ingreso permitieron desarrollar y aplicar la planificación anticíclica en países industrializados, evitando así los efectos negativos de los ciclos económicos, especialmente en las fases de contracción y depresión; el pleno empleo, estabilización de los niveles de precios, las tasas de interés, las tasas de cambio, equilibrio de la balanza de pagos; redistribuir la riqueza y el

12 Saavedra Guzman, Ruth (2001). Planificación del Desarrollo (1ª ed., p.39). Bogotá: Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.

13 New Deal (literalmente en castellano: «Nuevo trato») es el nombre dado por el presidente estadounidense Franklin D. Roosevelt a su política intervencionista puesta en marcha para luchar contra los efectos de la Gran Depresión en Estados Unidos. Este programa se desarrolló entre 1933 y 1938 con el objetivo de sostener a las capas más pobres de la población, reformar los mercados financieros y de redinamizar una economía estadounidense herida desde el Crac de 1929 por el desempleo y las quiebras en cadena.

ingreso en beneficio de la población fomentando el crecimiento económico sostenido y sostenible¹⁴.

La implementación del Plan Marshall, en la reconstrucción de Europa, fue el paso que marco el camino para la implementación en la planificación del desarrollo, es así como en América Latina, surge la necesidad de planificar el desarrollo socio-económico, con nuevas ideas para orientar la gestión pública.

El concepto de planificación que se implementó en Latinoamérica, tiene su origen en la calificación que realiza la ONU de países subdesarrollados, a aquellos países que posterior a la segunda guerra mundial, tienen un ingreso per cápita inferior a cien dólares, lo cual estuvo acompañado de la propuesta sistematizada por la Comisión Económica para América Latina –CEPAL, la cual se formalizo en Punta del Este en 1961, cuando se acordó realizar en el continente La Alianza para el Progreso, planteada por el presidente Jhon F. Kennedy de Estados Unidos¹⁵.

La planeación se configura como estrategia de conocimiento indispensable para llevar y promover la civilidad industrial (desarrollo) a los países subdesarrollados.

A partir de esta calificación se empezaron a crear en América Latina institutos y departamentos de planificación centralizada. Las organizaciones internacionales, como el

¹⁴ Fondo Monetario Internacional FMI (2009). *Perspectivas Económicas: los fundamentos más sólidos dan Dividendos* (1ª ed., p. 41). Washington: Estudios económicos y financieros.

¹⁵ Zornoza, Juan Antonio. Arroyave, Santiago. Trinidad, Norman S. (2009). *Políticas públicas en sistemas críticos: el caso latinoamericano* (1ª ed., p. 185). Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional, las comisiones económicas regionales de la Naciones Unidas, no solo exigían los planes sino también otorgaban asistencia para lo elaboración de los mismos, formando expertos, publicando manuales técnicos y fomentando la creación de sistemas de información adecuados¹⁶. Se volvieron así una necesidad los *Planes de Desarrollo* para poder aspirar a las ayudas, beneficios y control de los organismos internacionales y nacionales.

2.2 SOLIDARIDAD, COOPERATIVISMO Y DESARROLLO

Las cooperativas en sus propios orígenes están creadas con la concepción de generar desarrollo económico, pero con contenido social; con la capacidad de proveer solidaridad por encima del individuo y enfocada al beneficio general de sus diferentes grupos de interés.

Esta solidaridad entendida en términos de que la Cooperativa es responsable por el interés colectivo de los asociados. En particular, indica que hasta cierto punto, los activos económicos, financieros y sociales de la cooperativa pertenecen al grupo; son el resultado de las energías y la participación conjunta. En este sentido, el valor de la solidaridad llama

¹⁶ Kozikowski, Zbigniew (1988). *Técnicas de Planificación Macroeconómica (1ª ed.)*. México: Editorial Trillas.

la atención sobre el hecho de que las cooperativas son algo más que una simple asociación de individuos; constituyen afirmaciones de fuerza colectiva y responsabilidad mutua¹⁷.

Se puede vislumbrar como el cooperativismo se funda en la solidaridad como origen del desarrollo colectivo, es en estos términos que hoy en día se habla de Economía Solidaria, que supera los meros aspectos de valores y principios cooperativos. Economía Solidaria es la forma de darle marco económico y científico a las relaciones sociales que generan diversas formas de producción fundamentadas en la solidaridad, la cooperación, la ayuda mutua y la autogestión¹⁸.

Por lo tanto, se concluye que: *“la solidaridad se debe introducir en la economía misma, que opere y actúe en las diversas fases del ciclo económico, para generar desarrollo con solidaridad. Y que se introduzca y comparezca también en la teoría económica, superando una ausencia muy notoria en esta disciplina en la cual el concepto de solidaridad pareciera no encajar apropiadamente”*¹⁹.

17 Izquierdo, Consuelo E. (2000). *El cooperativismo una alternativa de Desarrollo* (p. 43). Recuperado el 12 de mayo de 2011, de <http://www.eumed.net/libros/2005/ceia/11.htm>

18 Jaramillo, A. Mario (2005). *Manual de Cooperativismo y Economía Solidaria* (1ª ed., p. 186). Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia

19 Razeto Migliaro, Luis (1993). *Los caminos de la economía de Solidaridad* (1ª ed., p. 5). Santiago de Chile, Chile: Ediciones Vivarium

2.3 CONCEPTUALIZACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO

Se puede concluir por lo tanto que el plan de desarrollo, es un concepto que abarca la *Planificación* la cual debe presentar algunas o todas las siguientes características²⁰:

- La planificación define el tipo de organización que se desea.
- La planificación debe orientarse hacia cambios y resultados.
- Construir futuro con base en el presente.
- Debe ser flexible, entendida como la capacidad para realizar ajustes.
- Quien planifica debe tener capacidad de innovación y creatividad.
- El proceso de planificación requiere la participación e intervención activa de los miembros de la organización.
- Debe conciliar intereses y propósitos diversos.
- Debe racionalizar y coordinar decisiones.

Y el concepto de *Desarrollo*, entendido este como “*la satisfacción de las necesidades humanas, tanto de las generaciones presentes como futuras, fomenta un concepto de desarrollo eminentemente ecológico. Esto implica, por una parte, construir indicadores capaces de discriminar entre lo que es positivo y lo que es negativo; y, por otra diseñar y utilizar tecnologías que se ajusten a un proceso de desarrollo verdaderamente eco-*

²⁰ Saavedra Guzmán, Ruth (2001). *Planificación del Desarrollo* (1ª ed., p. 35). Bogotá: Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.

humanista que pueda garantizar la sustentabilidad de los recursos naturales para el futuro”²¹.

Por lo tanto, se puede concluir que: un *“Plan de Desarrollo busca darle coherencia, congruencia, racionalidad, rumbo y dirección, a la gestión administrativa, legitimada a través de la participación y concertación de los diferentes actores”²².*

2.4 CONCLUSIONES DE LOS PLANES DE DESARROLLO

Históricamente, los Planes de Desarrollo tuvieron dos enfoques tradicionales que estuvieron fomentados por los órganos internacionales de regulación:

- Una combinación entre las fuerzas del mercado y el estado como ente regulador.
- Una posición neoliberal centrada en autorregulación de precios y libre mercado.

Hoy en día se habla de una nueva corriente la cual se basa en el desarrollo humano sostenible. Cimenta la inversión en el potencial humano y crea un ambiente que permite el pleno aprovechamiento de las capacidades humanas. *“El desarrollo humano es el proceso de expansión de las oportunidades del ser humano, entre las cuales las tres más esenciales*

²¹ Max Neef, A. Manfred (1993). *Desarrollo a Escala Humana, conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones* (3^a ed., p. 87). Barcelona, España: Editorial Nordan-Comunidad

²² Saavedra Guzmán, Ruth (2001). *Planificación del Desarrollo* (1^a ed., p.45). Bogotá: Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.

son disfrutar de una vida prolongada y saludable, adquirir conocimientos y lograr un nivel de vida decente”²³.

El papel del desarrollo sostenible en la articulación de concepciones y prácticas relativas a las condiciones de producción es evidente. Las condiciones de producción no son transformadas solo por el capital. Tienen que ser transformadas en y a través del discurso. El movimiento de desarrollo sostenible es un intento fuerte, tal vez nunca antes presenciado desde el auge de las ciencias empíricas, para *resignificar* la naturaleza, los recursos, la tierra y la propia vida humana²⁴.

Se concluye, que en las actuales circunstancias sociales y económicas surge la necesidad de diseñar un Plan de Desarrollo que recoja en un solo documento, el programa de desarrollo de la Cooperativa Solidarios para los próximos años, donde se tenga en cuenta los elementos planteados hasta el momento, haciendo un énfasis especial en la capacidad de asociación, participación, democracia, autogestión, principios cooperativos, valores cooperativos y la posibilidad de mejoramiento de la calidad de vida de los asociados, empleados y comunidad impactada por la organización, donde se articulen las características de la asociación, la planificación estratégica, el proyecto educativo, la presentación del balance social, en un modelo de gestión estratégica para la Cooperativa Solidarios.

²³ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD (2010). Informe sobre Desarrollo Humano 2010, En New York, Estados Unidos. Recuperado el 5 de febrero de 2011, de <http://hdr.undp.org/infomes/>

²⁴ Escobar, Arturo (1996). *La invención del Tercer Mundo, Construcción y deconstrucción del Desarrollo* (1ª ed., p. 381). Colombia: Editorial Norma.

2.5 EL COOPERATIVISMO EN COLOMBIA

El cooperativismo y el sindicalismo tienen un origen común en Colombia, la mayor precursora en los años 20 del siglo pasado fue María Cano (1887-1967), quien promovió durante su gestión en la vida pública (1920-1930), la constitución de cooperativas, entre ellas, se puede mencionar la Cooperativa de Producción y Consumo de Cali y la Cooperativa Tipográfica de Medellín, las cuales imprimían periódicos de corte socialista; así mismo, impulsó la creación de Cooperativas en la zona bananera del Urabá Antioqueño²⁵.

Posteriormente, a mediados del siglo pasado empieza una era de consolidación del sector cooperativo, por iniciativa de los dirigentes cooperativos Carlos Uribe Garzón y Rymel Serrano Uribe, promueven la creación del instituto M. Coady, el cual cambia su nombre posteriormente por el de Instituto de Economía Social y Cooperativismo (Indesco), mediante resolución del Ministerio de Educación No 4156 del 7 noviembre de 1963.

Durante el gobierno de Alfonso López Michelsen (1974-1978), se realiza un censo cooperativo y el diagnóstico del movimiento, con miras a la elaboración del primer Plan Nacional de Desarrollo Cooperativo.

²⁵ Jaramillo A. Mario (2005). *Manual de Cooperativismo y economía Solidaria (1ª ed., p. 121). Colombia: Facultad de Educación, Universidad Cooperativa de Colombia.*

En 1981 le fue reconocida la personería jurídica a la Confederación de Cooperativas de Colombia, como organismo de tercer grado.

El 23 de diciembre de 1988, el Presidente de la República, Virgilio Barco, sancionó la Ley 79, que actualiza la legislación cooperativa en concordancia con la realidad del país y el movimiento cooperativo internacional. La nueva Ley abre caminos al derecho cooperativo, como una nueva rama del derecho colombiano. Igualmente introduce la posibilidad de la constitución de bancos cooperativos²⁶.

La expedición de esta ley 79 abre caminos a las cooperativas financieras y los bancos cooperativos, en un ambiente de auge de la ideología neoliberal y de feroz competencia frente al sector financiero tradicional, y en el afán de captar recursos del sector oficial, realiza la burbuja de la cooperativas pasando del periodo de 1980-1997 de un poco más de un millón de asociados a casi dos millones y los pasivos aumentaron de casi 28 mil millones, a más de dos billones de pesos²⁷.

Cuando se presenta la crisis financiera de 1997, se hace más evidente en el sector cooperativo por ser el más inexperto y débil, suscitando la bancarrota de muchas de ellas. Además, este fenómeno generó regulaciones como la Ley 454 de 1998, la cual reglamentó sustancialmente la filosofía cooperativa en el campo de ahorro y crédito. Para el año 2000,

²⁶ *Ibid*, p. 128.

²⁷ *Desempeño Sector Cooperativo Colombiano 2009. Recuperado el 4 de febrero de 2011, de <http://www.confecoop.com.co>*

se pasó de 8.500 a 5.300 cooperativas, una reducción del 27%, generando una alta deserción de asociados y pérdida de confianza en el sector.

El sector de economía solidaria cierra el año 2009 con un total de 10.380 entidades, de las cuales 78% son cooperativas, el 20% son fondos de empleados y el 2% asociaciones mutuales²⁸.

El total de los activos de las entidades de la economía solidaria llegó a los \$25.8 billones, de los cuales \$21.2 son del sector cooperativo, que se mantiene constante respecto al año anterior, los pasivos del sector cooperativo en \$12.86 billones y \$8.3 billones de patrimonio.

Para los últimos cinco años, las principales variables del sector de la economía solidaria se han duplicado en términos corrientes, es decir, que han tenido un crecimiento real de alrededor de 50% descontando el efecto inflacionario que para cinco años llega al 27,15%. En el sector cooperativo cierra el año 2009 con \$384 mil millones de pesos en excedentes y 4.821.763 asociados a nivel nacional²⁹.

La Cooperativa Multiactiva de aporte y crédito Solidarios hace parte del grupo de las cooperativas que sin tener autorizada la actividad financiera, se dedican a la actividad crediticia. Las cooperativas denominadas de aporte y crédito no existen con tal

²⁸ *www.dansocial.com.co*

²⁹ *Desempeño Sector Cooperativo Colombiano 2009. Recuperado el 4 de febrero de 2011, de <http://www.confecoop.com.co>*

denominación en la legislación cooperativa, en consecuencia, su actividad específica no está regulada. A las cooperativas de este tipo, no se les está permitido captar recursos vía depósitos de ahorro. Por tal razón, el apalancamiento primario para ejercer su objeto social son los aportes de sus asociados.

3. CARACTERIZACIÓN DE LA COOPERATIVA SOLIDARIOS

En este capítulo se pretende identificar las principales características de los asociados que conforman la Cooperativa en mención y las necesidades que buscan satisfacer con este modelo de asociación, para pretender entender mejor este modelo de negocio.

3.1 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LOS ASOCIADOS

A la fecha, la Cooperativa Solidarios cuenta con cerca de 4000 asociados distribuidos en los ocho municipios donde actualmente presta sus servicios. Después de cuatro años de operación, la cooperativa ha desembolsado más de 25.000 millones de pesos en créditos; al presente, los saldos de cartera superan los 9.000 millones³⁰.

La composición porcentual, por género, de los asociados de la Cooperativa Solidarios se distribuye en 59,2% hombres y 40,8% mujeres; la edad promedio del asociado es de 45,17 años con una desviación estándar de 13,3; una moda de 36 y los rangos de edad van desde los 14 años hasta los 79 años de edad; la antigüedad promedio es de 22,08 meses con una desviación estándar de 25,1 lo cual indica una gran dispersión en la antigüedad de los asociados³¹.

³⁰ Ver anexo 2, *Características de los asociados de Solidarios*.

³¹ Monroy, P. y Montoya, M. (2009). *Diseño del Plan de Mercadeo 2010-2014 Cooperativa Solidarios*. Cali: Universidad Icesi.

Tabla 1. Estado Civil

SEXO * ESTADO CIVIL Crosstabulation

			ESTADO CIVIL					Total
			CASADO	SEPARADO	SOLTERO	UNION LIBRE	VIUDO	
SEXO	HOMBRE	Count	336	50	209	188	47	830
		% within SEXO	40.5%	6.0%	25.2%	22.7%	5.7%	100.0%
		% within ESTADO CIVIL	66.7%	54.3%	53.0%	57.5%	56.0%	59.2%
		% of Total	24.0%	3.6%	14.9%	13.4%	3.4%	59.2%
MUJER		Count	168	42	185	139	37	571
		% within SEXO	29.4%	7.4%	32.4%	24.3%	6.5%	100.0%
		% within ESTADO CIVIL	33.3%	45.7%	47.0%	42.5%	44.0%	40.8%
		% of Total	12.0%	3.0%	13.2%	9.9%	2.6%	40.8%
Total		Count	504	92	394	327	84	1401
		% within SEXO	36.0%	6.6%	28.1%	23.3%	6.0%	100.0%
		% within ESTADO CIVIL	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	36.0%	6.6%	28.1%	23.3%	6.0%	100.0%

Fuente: Monroy, P. y Montoya, M. (2009). Diseño del Plan de Mercadeo 2010-2014 Cooperativa Solidarios. Cali: Universidad Icesi

Respecto al estado civil, como lo detalla la tabla 1, los clientes de la cooperativa se distribuyen así: casados, un 36%; de éstos, 66,7% son hombres y 33,3% mujeres; solteros 28,1% que se distribuyen muy homogéneamente entre 53% y 47% para hombres y mujeres respectivamente; unión libre 23%, compuesto por 57,5% hombres y 42,5% mujeres; separados 6,6% y viudos un 6%. Lo anteriormente expuesto, indica una clara tendencia del asociado a tener pareja, representada por un 59,3% de asociados emparejados (se incluye el agregado de los asociados casados y en unión libre) y un dominio de la participación del género masculino en todas las categorías de estado civil. Se observa que los clientes principales de la cooperativa son los hombres y mujeres que tienen cónyuge (59,3%), y que se encuentran principalmente entre las edades de 27 a 52 años, representando este grupo de clientes aproximadamente el 41% de los afiliados a la cooperativa; también se puede incluir

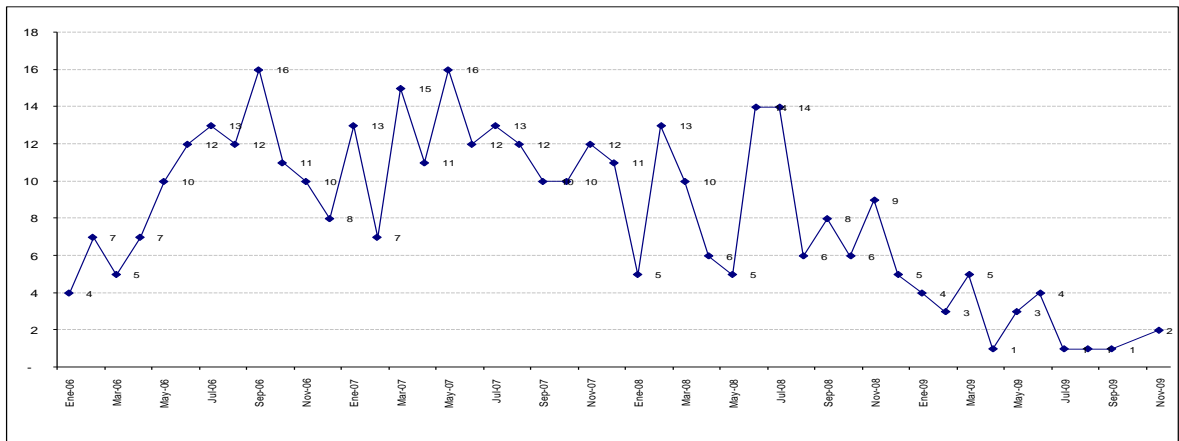
dentro de las características de este grupo que el 97,8% de los miembros se encuentran en plena actividad productiva.

De acuerdo al anexo 2, se observa que la mayoría de los asociados obtuvieron al menos el título de bachiller académico (81,2%), sin embargo, sólo el 40,9% tuvo la oportunidad de realizar estudios después del bachillerato en carreras técnicas, tecnológicas o profesionales; en esta última categoría se encuentra el 24,12% de los asociados. Lo anterior indica un alto potencial para realizar convenios para el acceso a estudios superiores del 59,1% de afiliados que no tienen formación superior o técnica. Otro aspecto importante del asociado de la cooperativa es lo concerniente a la actividad económica (ver anexo 2). En este aspecto, se encuentra que el asociado promedio se encuentra laboralmente activo, ya sea como empleado o como independiente. Este grupo corresponde al 81% de la muestra.

En cuanto al tipo de vivienda, la muestra indica que los asociados, en su mayoría, residen en vivienda propia representados por un 47,82%; el 36,55% habita en una vivienda familiar; sólo el 1,07% la está pagando y el 14,56% vive en una casa alquilada. Del último grupo, el 90% vive en estratos 1, 2 y 3, lo cual es consistente con la distribución de estratos para todos los grupos pues un 92% (ver anexo 2) de sus asociados se concentran en los primeros tres estratos. Lo que nos lleva a concluir que es muy importante el microcrédito para suplir las necesidades de las capas sociales más bajas de nuestra sociedad.

3.2 EXPOSICIÓN AL RIESGO

Gráfico 1. Exposición al Riesgo



Fuente: Departamento de Riesgo, Cooperativa Solidarios 2010.

En un esfuerzo de la cooperativa por reducir el riesgo ha implementado una serie de medidas y políticas que han mejorado la situación con respecto a este tema, tal como se observa en el gráfico 1. Estas medidas representadas en la vinculación de un profesional con experiencia en el manejo de riesgo en entidades de tipo cooperativo con el acompañamiento de unas políticas más claras en el otorgamiento de créditos, teniendo en cuenta una estadística más rigurosa y unos mayores controles en la verificación de información de los créditos solicitados.

Aquí se observa la evolución de los años 2006 hasta el 2009, donde claramente se observa la reducción de los créditos que superan los 30 días de mora, esto a través de mejores herramientas de análisis cualitativo y cuantitativo, acompañado de una mejor capacitación a los coordinadores de agencia.

3.3 CONCLUSIONES SOBRE EL PERFIL DEL ASOCIADO

Existe equidad en la participación de género en los asociados, los cuales son personas con un nivel medio de educación, de estratificación baja y con un alto nivel de responsabilidad, que encuentra en la Cooperativa Solidarios una alternativa de ayuda para realizar créditos de libre inversión, (ver anexo 2) con una participación de un 51,6%, seguido con la adquisición de vivienda con el 14,6% de participación e inversión en activos fijos productivos con el 15,8% de participación; con un promedio por crédito de 4 millones por desembolso, con una muy buena calidad en el recaudo de cartera.

De esta manera, la Cooperativa Solidarios busca satisfacer las necesidades básicas de sus asociados, con créditos de fácil acceso con bajos intereses y facilidades de pago, con el acompañamiento de programas de capacitación y formación, con participación democrática y autogestión.

4. DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO

El objetivo de realizar este diagnóstico es analizar las actividades económicas realizadas por la Cooperativa Solidarios y su impacto en los diferentes grupos de interés, en especial su incidencia con los asociados con respecto a sus aportes, la sustentabilidad en el tiempo con el cumplimiento de los objetivos sociales que debe efectuar una organización del sector cooperativo.

4.1 METODOLOGÍA DE DIAGNÓSTICO CUANTITATIVO

La realización de este trabajo se basó en la recolección de información en campo y posterior análisis e interpretación de los datos recogidos. Para ello, se recogieron los informes financieros de los últimos años, además, se realizaron entrevistas con el equipo de Gerencia y entrevistas con algunos asociados.

4.2 ANÁLISIS ECONÓMICO

Con este aspecto se pretende realizar un conjunto de técnicas para diagnosticar y la situación y las perspectivas de la empresa con el fin de poder tomar las decisiones adecuadas. De esta forma, desde una perspectiva interna, la dirección de la empresa puede ir tomando las decisiones que corrijan los puntos débiles que pueden amenazar su futuro, al mismo tiempo que se saca provecho de los puntos fuertes para que la empresa alcance sus

objetivos. Desde una perspectiva externa, estas técnicas también son de gran utilidad para todos los grupos de interés interesados en conocer la situación y evolución previsible de la empresa³².

4.3 ANÁLISIS ESTADOS FINANCIEROS

Como se mencionó en el numeral 2.5, la Cooperativa Multiactiva de aporte y crédito Solidarios hace parte del grupo de cooperativas que no tienen autorizada la actividad financiera, por tal motivo, el apalancamiento primario para ejercer su objeto social son los aportes de sus asociados.

Dado el anterior orden de ideas, se hace comprensible que el mayor activo de la Cooperativa Multiactiva de aporte y crédito Solidarios, es la cartera de crédito con una participación del 91,59% con su respectiva provisión, posicionándose muy por encima del subsector de aporte y crédito que se encuentra en el 70%. Siendo por esta misma razón que sus ingresos más representativos son por el concepto de servicios de crédito con un 85,1% del total de ingresos, lo cual está ofreciendo un rendimiento promedio de los activos productivos del 19% y con un Rendimiento sobre los activos del 0.90% lo cual implica que por cada \$100 que tiene la cooperativa en activos, se genera beneficio económico restante para la entidad de \$0,9, comparado con un ROA del sector de 2,51% del 2009³³, se podría concluir que se están presentando serios problemas en la creación de utilidades, pero es de

³² Amat, O. (2008). *Análisis Económico Financiero* (1ª ed., p. 7). España: Ediciones Gestión 2000.

³³ Ver anexo 3, *Estados Financieros y Análisis Económico*.

alta importancia nombrar dos importantes aspectos: a) el de crecimiento de los activos del 2009 al 2010 fue del 11,3%, del cual solo la cartera de crédito representa el 95% del crecimiento de los activos, es decir los créditos aumentaron, b) las tasas de interés cayeron significativamente, afectando los ingresos lo que representa un problema externo para la entidad, que debe afectar todo un sector.

Debido a la caída de las tasas de interés en 2010, el margen neto (dado como el total del excedente sobre el ingreso total) pasó del 10,21% en 2009 (que estuvo por encima del 9,77% que fue el margen del subsector de aporte y crédito) al 4,42% en 2010. Siendo razonable esta caída no afecta mucho la competitividad de la cooperativa con respecto al sector, pues realmente se espera que este, experimente el mismo efecto.

En cuanto al riesgo de liquidez de la empresa, se podría decir que se encuentra muy débil, y según el indicador de liquidez inmediata la Cooperativa al 31 de diciembre del 2010 por cada \$100 de pasivos exigibles la cooperativa dispone en forma inmediata de \$4 para cubrir estas obligaciones, a pesar de que según el índice de liquidez (PC/AC) la Cooperativa por cada \$100 de obligaciones exigibles a un año tiene \$106 de Activo corriente para cubrirlo. Teniendo en cuenta la actividad de la empresa y el índice del sector, se puede afirmar que la cooperativa no tiene problemas alarmantes, pues a diferencia de entidades financieras, el apalancamiento no se hace vía captaciones (CDAT o cuentas de ahorro), sino que se hace

vía aportes de sus asociados, lo cual no la obliga a tener mucho disponible por si alguno de los ahorradores deseara retirar su depósito de forma inmediata³⁴.

Ahora, considerando que el apalancamiento de la entidad es principalmente por aportes de socios, es de gran importancia considerar el rendimiento sobre el patrimonio –ROE–, este resulta ser una medida tradicional para evaluar la viabilidad financiera de una actividad económica, además, de ser una medida del costo de oportunidad de los recursos desde el punto de vista de la inversión. Así, se convierte en un indicador de gestión empresarial para las cooperativas. El ROE es de 1,06% para el 2010, el cual disminuyo con respecto al del 2009 (2,67%), pero es de vital importancia continuar teniendo en cuenta la caída de las tasas de interés durante 2010. Considerando este ROE del 1,06% implica que por cada \$100 que tiene la cooperativa en patrimonio, se genera beneficio económico restante para la entidad de \$1,06, comparado el ROE de la cooperativa de 2009 (2,67%) y 2010 (1,06%) con el ROE del subsector de aporte y crédito del 2009 (3,5%) se ve que realmente existe un problema en la generación de utilidades, lo cual implica una evaluación, de la estructura de costos, debido a que en general este indicador se encuentra muy por debajo del sectorial³⁵.

³⁴ Ver anexo 3, Estados Financieros y Análisis Económico.

³⁵ Ibid.

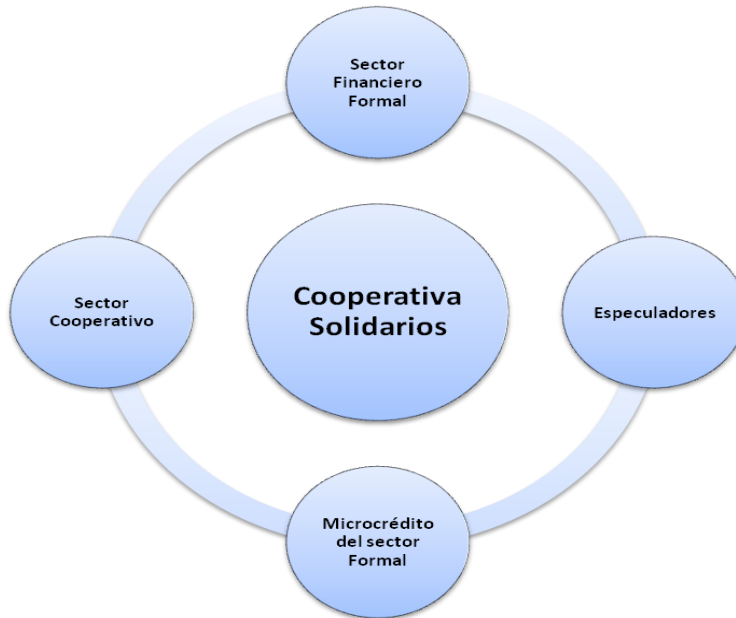
4.4 EVALUACIÓN DE COMPETITIVIDAD

De acuerdo a la dirección de la entidad, la competencia directa de Solidarios se puede clasificar en cuatro grandes grupos³⁶:

- Un grupo proveniente del sector financiero formal conformado por entidades financieras que quieren participar de los microcréditos, y cada vez quieren aumentar su base de clientes.
- El sector financiero que tradicionalmente ha trabajado en el tema de microcrédito en los que se incluyen bancos como la Caja Social, Banco Agrario, WWB Colombia (conocido también como el Banco de la Mujer).
- Las cooperativas que son similares de aporte y crédito, tanto de vinculo cerrado como vinculo abierto, y además las cooperativas de ahorro y crédito; que tienen participación en la zona de influencia de Solidarios como Cofinal, Coacremat, etc.
- Por otro lado se encuentra el sector informal y en el que se pueden incluir las compraventas y los especuladores conocidos como gota a gota, estos últimos tienen bastante influencia en las zonas de operación de la cooperativa, no están regularizados y trabajan bajo técnicas de gestión de cobro calificada como represiva e ilegal.

³⁶ Monroy, P. y Montoya, M. (2009). *Diseño del Plan de Mercadeo 2010-2014 Cooperativa Solidarios*. Cali: Universidad Icesi.

Gráfico 2. Actores de Competencia



Fuente: Cooperativa Solidarios

En este aspecto se debe tener en cuenta que la cooperativa Solidarios no tiene una estrategia clara del microcrédito, por las medidas y políticas con respecto al mismo. Más adelante, se podrá entender cómo se plantea como una nueva línea estratégica.

4.5 MODELO ACTUAL DE NEGOCIO

Para definir el modelo de negocio sobre el cual funciona la cooperativa, se trabajó con la metodología de Canvas, la cual se realizó con el acompañamiento del Equipo de Gerencia de la Cooperativa Solidarios.

Esta metodología pretende: “*describir de manera lógica como una organización intenta ganar dinero, a través de crear, distribuir y retener valor*”³⁷. Para ello divide la organización en cuatro grandes componentes: *infraestructura, oferta, usuarios, finanzas*; que la vez conforman nueve bloques temáticos dentro de la organización que son:

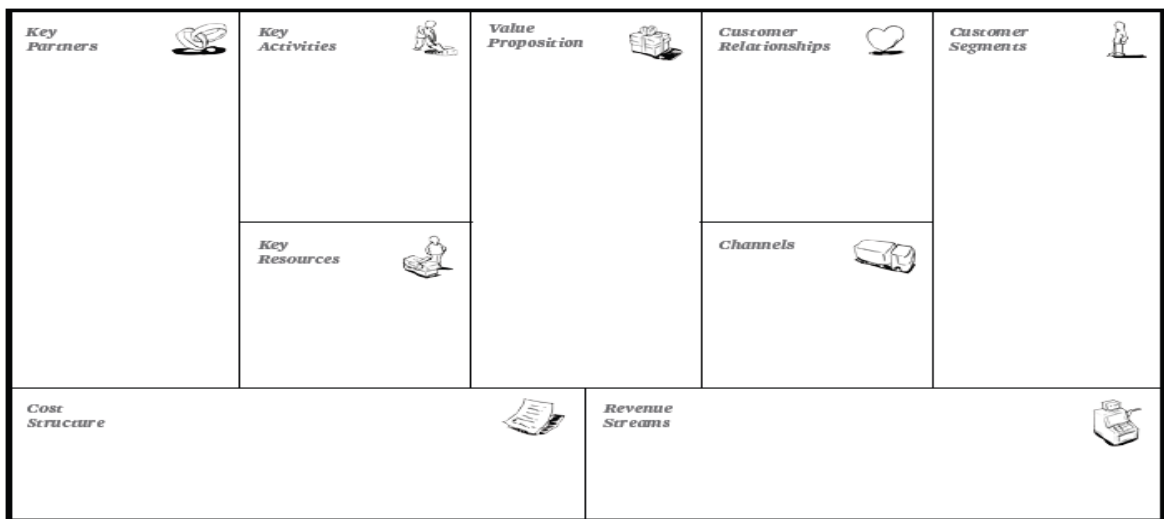
- ✓ Segmentos de clientes: Define los diferentes grupos de personas u organizaciones para servir y alcanzar un objetivo empresarial.
- ✓ Propuesta de Valor: Describe el paquete de productos y servicios que crean valor para un segmento específico de clientes.
- ✓ Canales de comunicación y distribución: Describe como una compañía se comunica y llega a su segmento de clientes para ofrecer una propuesta de valor.
- ✓ Relación con los clientes: Describe los tipos de relaciones establecidas en una compañía con segmentos establecidos.
- ✓ Fuentes de ingreso: Representa la caja de efectivo de la empresa generada, a partir de cada segmento de clientes.
- ✓ Recursos claves: Describe los activos más importantes requeridos para hacer trabajar el modelo de negocio.
- ✓ Actividades claves: Describe las cosas más importantes que una compañía debe hacer para hacer funcionar el modelo de negocio.
- ✓ Alianzas claves: Describe la red de proveedores y socios que hacen trabajar el modelo de negocio.

³⁷ Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2009). *Bussines Model Generation (1ª ed. p.14)*. Amsterdam: Modderman Drukwerk

- ✓ Estructura de costos: Describe todos los costos incurridos para operar un modelo de negocio.

Esto se puede visualizar claramente en el gráfico 3.

Gráfico 3. Plantilla Modelo de negocio Canvas

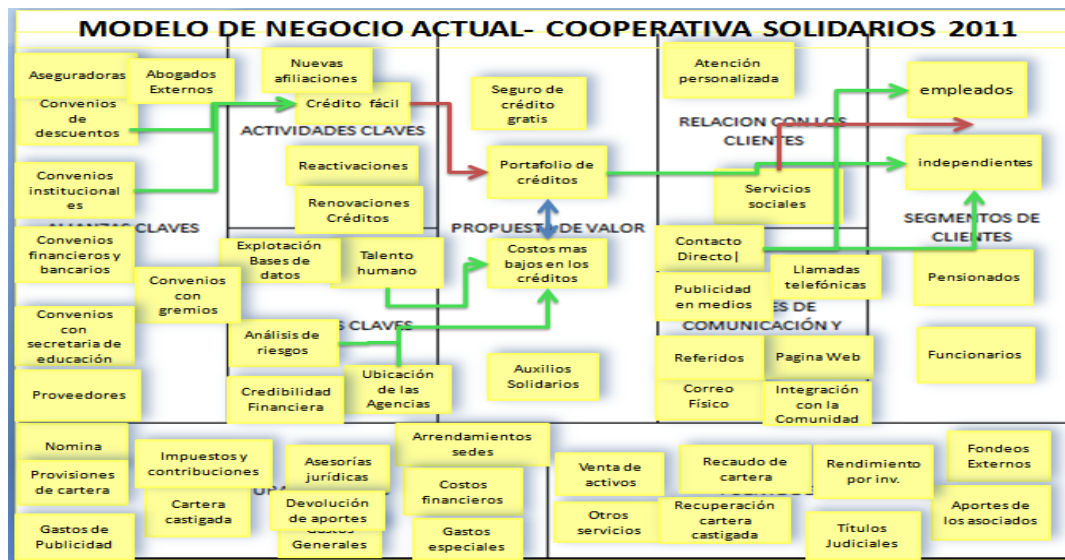


Fuente: Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2009). Bussines Model Generation (1ª ed. p.44) Amsterdam: Modderman Drukwerk.

4.6 CONCLUSIONES DEL MODELO DE NEGOCIO ACTUAL

Luego de utilizar la metodología del modelo Canvas, en un trabajo realizado con el Equipo de Gerencia de la Cooperativa Solidarios el 24 de febrero de 2011, este es el modelo resultante.

Gráfico 4. Modelo de negocio actual Cooperativa Solidarios



Fuente: Elaboración propia, resultado trabajo de campo con el Equipo de Gerencia el 24 de febrero de 2011.

Luego de realizar este trabajo con el equipo de Gerencia, se resalta en este modelo de negocio dos líneas importantes del negocio actual:

- Los convenios, que línea con la facilidad de los créditos y con un portafolio de créditos, permite llegar al segmento de empleados.
- Por medio de la ubicación estratégica de la agencia de la cooperativa y los bajos costos financieros permite llegar al segmento de independientes.

Se puede concluir que el segmento más importante es el de independientes, los cuales encuentran como propuesta de valor el amplio portafolio de créditos que posee la

Cooperativa Solidarios, la cual se soporta en su valioso talento humano, y la facilidad para acceder a los servicios, por medio de los diferentes convenios.

Con esta metodología se visualiza claramente las mayores fortalezas y como se articulan dentro de la organización para llegar a los asociados de manera acertada para generar valor agregado en los servicios que presta.

5. PROYECTO EDUCATIVO SOCIO-EMPRESARIAL (PESEM)

Este proyecto pretende por medio del Sistema de Información Social que se ha recopilado a lo largo de él, proponer contribuir al mejoramiento de la gestión social, mediante la implementación formal de un proyecto educativo que permite mejorar los esfuerzos que conscientemente realizan para facilitar el bienestar de los asociados, trabajadores y comunidad impactada, en cumplimiento del objeto social que caracteriza a la Cooperativa Solidarios.

Para dar efecto a este proyecto se trabajara desde seis frentes de trabajo, que claramente buscan desarrollar el modelo educativo en la Cooperativa Solidarios.

5.1 METODOLOGÍA

La metodología utilizada para determinar las líneas educativas y las actividades a realizar de cada una, fue por medio de encuesta a una muestra representativa entre los asociados y empleados de la Cooperativa Solidarios, que permitió identificar las principales necesidades de los grupos de interés.

5.2 LÍNEAS DE GESTIÓN EDUCATIVA

Para el diseño de este proyecto educativo se determinaron las siguientes necesidades a cubrir dentro de la organización, como consecuencia de una exigencia normativa del

gobierno nacional y otros resultantes de la práctica propia de la actividad cooperativa, estas prácticas o líneas de gestión pueden definirse así³⁸:

- **Información**

Es el proceso mediante el cual se socializan las diferentes actividades, servicios y productos de la organización hacia los públicos interno y externo, buscando su acceso permanente al reconocimiento de la vida institucional y permitiendo la formación de sentido de pertenencia. También comprende el mercadeo asociativo, utilizando medios masivos o alternativos de comunicación.

- **Formación**

Propende por el desarrollo del sentido de pertenencia del asociado hacia su organización y al sector a través del conocimiento de sus deberes y derechos, logrando su propia identidad y el crecimiento como ser humano.

- **Capacitación**

Facilita el desarrollo de habilidades técnicas para que los asociados, administradores y empleados de las cooperativas logren una eficiente y eficaz administración y manejo empresarial.

38 Salazar Z., H. (2008). Construcción de un modelo de Balance Social para el Cooperativismo de una región Latinoamericana: El caso de Antioquia Colombia, recuperado el 5 de marzo de 2011 de,
<http://www.istr.org/conferences/barcelona/cd/pdf/abstracts/Salazar.Hernando.pdf>

- **Promoción**

Permite dar a conocer la filosofía, principios y fines de la cooperación y de la ayuda mutua y de las bondades socio-empresariales de las organizaciones del sector cooperativo a través de campañas que promuevan su modelo social, económico y cultural.

- **Asistencia Técnica e investigación**

Permite dinamizar el desarrollo productivo y el mejoramiento continuo en la prestación eficiente y eficaz de los servicios que ofrece la organización, mediante la identificación y utilización adecuada de los recursos de producción, financiación, tecnológicos, etc. de conformidad con su actividad socioeconómica. Mientras que la investigación Permite ejecutar acciones tendientes a la generación o producción de los nuevos conocimientos y tecnologías para la proyección de las organizaciones solidarias.

5.3 ACTIVIDADES DE CADA LÍNEA

Para cada una de las líneas se han determinado una serie de actividades que permiten el desarrollo de las mismas.

Gráfico 5. Líneas de Gestión Pesem

Líneas de Gestión Educativa	Actividades Planteadas
Información	Encuentro de bienvenida
	Boletín Solidarios
	Memorias de la Asamblea
	Informe de Gestión anual
	Video Institucional
	Carteleras informativas
	Página Web
Formación	Promoción en medios masivos
	Encuentro de Preasamblea
	Encuentro de líderes
	Curso de liderazgo cooperativo
	Curso de formación en valores
	Seminario de Inducción al Cooperativismo
	Curso en formación en cultura cooperativa
Semillero Cooperativo	
Capacitación	Curso básico de cooperativismo
	Curso especializado en cooperativismo
	Capacitación en habilidades administrativas
	Capacitación en actualización administrativa
	Diplomados cooperativos
Promoción	Participación en eventos y encuentros cooperativos
	Jornadas de promoción asociativa
	Día de la mujer
	Día de la madre
	Día del padre
	Día del campesino
	Día de los niños
	Día del cooperativismo
	Día del ahorro
	Celebración Navideña
Curso de formación artesanal	
Asistencia Técnica e Investigación	Sistema de registro e información social
	Estudio de satisfacción de servicios
	Reconocimiento de problemas socioeconómicos
	Seguimiento y evaluación al Plan de Desarrollo

Fuente: Salazar Z., H. (2008). Construcción de un modelo de Balance Social para el Cooperativismo de una región Latinoamericana: El caso de Antioquia Colombia. Recuperado el 28 de febrero de 2011 de, <http://www.istr.org/conferences/barcelona/cd/pdf/abstracts/Salazar.Hernando.pdf>

6. PLANEACIÓN ESTRATEGICA

La planeación o planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación externa y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos³⁹.

6.1 DISEÑO NUEVO MODELO DE NEGOCIO

Con el equipo de Gerencia de la Cooperativa Solidarios, se construye el Modelo de Negocios, que se quiere para el futuro y el resultado es el siguiente.

Se destacan las principales fortalezas encontradas por medio de esta metodología en cada una de las áreas, del modelo de negocios actual.

³⁹ Núñez, A. y Vásquez, M. (2010). *Planteamiento de CMI como herramienta de direccionamiento estratégico en entidades solidarias*. Cali: Universidad Icesi

Tabla 2. Fortalezas Cooperativa Solidarios

Áreas Claves	Fortalezas
Segmento de Clientes	Independientes
Relación con los clientes	Servicios Sociales
Canales de comunicación y distribución	Contacto Directo
Propuesta de valor	Portafolio de créditos
Actividades Claves	Crédito fácil
Recursos Claves	Talento Humano
Socios Estratégicos	Convenios

Fuente: Elaboración Propia

Por medio de la misma metodología de Canvas, se construyó con el acompañamiento del equipo de Gerencia, en un taller realizado el 16 de marzo de 2011, el Modelo de Negocios Futuro, el cual se basa en lo que se pretende a donde debe llegar la Cooperativa en su futuro a mediano plazo.

Posteriormente, se prioriza en los ejes más relevantes que se deban trabajar en los próximos años para lograr el modelo de Negocio Futuro.

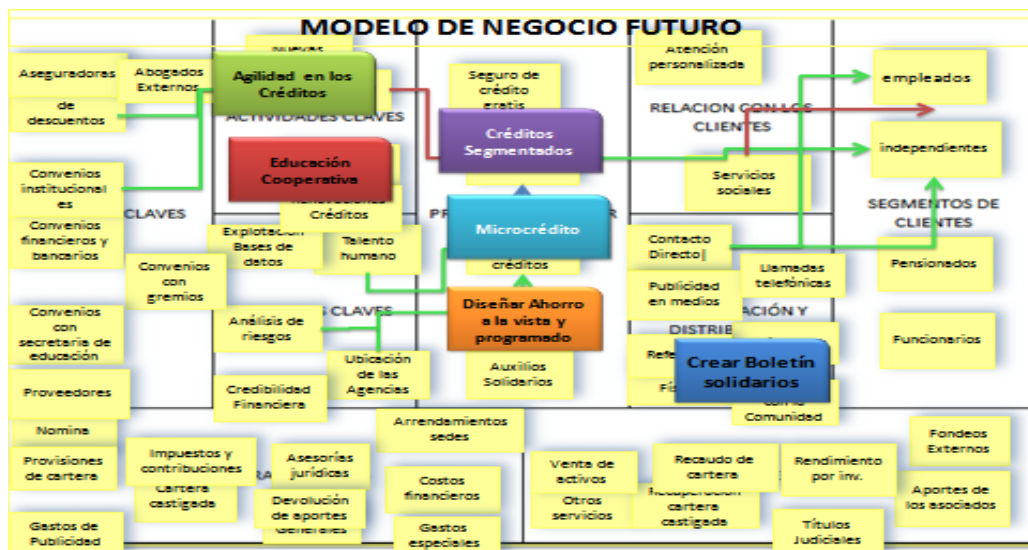
Los ejes seleccionados son:

- ✓ Agilidad en los créditos
- ✓ Educación Cooperativa
- ✓ Créditos segmentados
- ✓ Microcrédito
- ✓ Diseñar ahorro a la vista y programado

- ✓ Construir Boletín Solidarios

El desarrollo de cada uno de estos ejes, se puede entender mejor en el anexo 5, donde con la misma metodología de Canvas, se desarrollan dando las diferentes implicaciones a cada una de las áreas funcionales de la organización y donde cada una tiene un cronograma de ejecución, un responsable y unos objetivos.

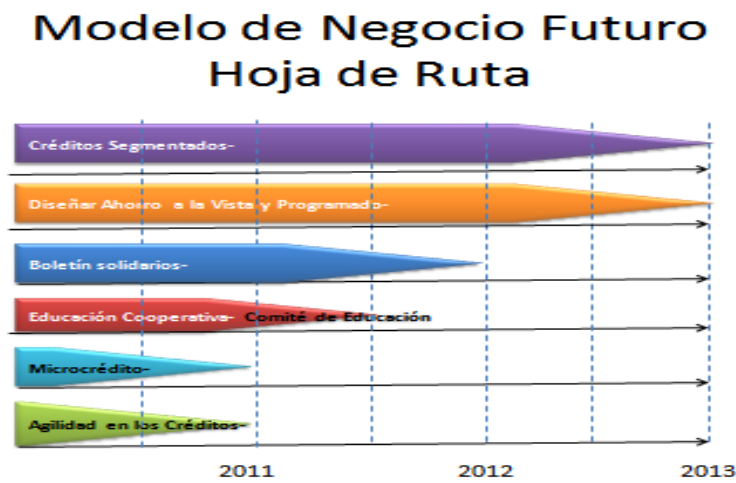
Gráfico 6. Modelo de Negocio Futuro



Fuente: Elaboración propia, resultado trabajo de campo con el Equipo de Gerencia el 16 de marzo de 2011.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el nuevo modelo de negocio, se toma la decisión de trabajar en seis ejes estratégicos, tal como se ve en el gráfico 7, donde se observan seis líneas estratégicas, que se deben trabajar a un horizonte de cuatro años.

Gráfico 7. Ejes estratégicos



Fuente: Elaboración propia, resultado trabajo de campo con el Equipo de Gerencia el 16 de marzo de 2011.

6.2 VISIÓN DE LA COOPERATIVA SOLIDARIOS

*“En el 2014 seremos reconocidos en el suroccidente colombiano como una cooperativa especializada de ahorro y crédito, contribuyendo al crecimiento y desarrollo de nuestros asociados, colaboradores y su núcleo familiar”.*²¹

40

Esta visión es el resultado del trabajo realizado con los grupos de interés de la cooperativa⁴¹.

⁴⁰ Ibid.

6.3 MISIÓN DE LA COOPERATIVA SOLIDARIOS

“Contribuimos al mejoramiento de la calidad de vida de los asociados, colaboradores y la comunidad mediante la prestación de servicios personalizados de aporte y crédito con sentido social”

42

Esta misión es el resultado del trabajo realizado en conjunto con los diferentes grupos de interés⁴³.

Tanto la Misión como la Visión van en concordancia con el replanteamiento estratégico, que debe realizar la Cooperativa Solidarios y que son elementos fundamentales del Mapa Estratégico y el Plan de Desarrollo.

- **Modelo de Planificación**

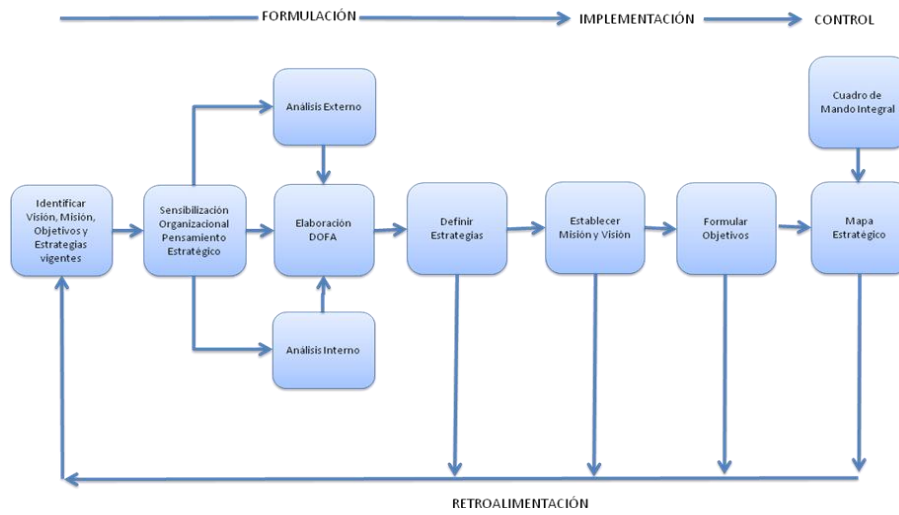
El modelo de planificación utilizado para llegar a los resultados que se encuentran en este capítulo, está basado en la metodología que se visualiza en el gráfico 8.

41 *Ibid.*

42 *Ibid.*

43 *Ibid.*

Gráfico 8. Modelo de direccionamiento estratégico



Fuente: Núñez, A. y Vásquez, M. (2010). Planteamiento de CMI como herramienta de direccionamiento estratégico en entidades solidarias. Cali: Universidad Icesi

6.4 MAPA ESTRATÉGICO

Teniendo en cuenta el mapa estratégico que se desarrolló en el año 2010 en la Cooperativa Solidarios y de acuerdo al modelo de negocio nuevo (sueño), se diseñó el siguiente mapa estratégico. Ver gráfico 9.

Gráfico 9. Mapa estratégico Cooperativa Solidarios

MAPA ESTRATEGICO COOPERATIVA SOLIDARIOS-2011				
MISION		VISION		
Contribuimos al mejoramiento de la calidad de vida de los asociados, colaboradores y la comunidad mediante la prestación de servicios personalizados de aporte y crédito con sentido social		En el 2014 seremos reconocidos en el suroccidente colombiano como una cooperativa especializada de ahorro y crédito, contribuyendo al crecimiento y desarrollo de nuestros asociados, colaboradores, y su núcleo familiar.		
NAL	PERSPECTIVA FINANCIERA	\$ COLOCACION CREDITOS	SEDE	5%
NAL		% indice Morosidad	NAL	40%
SEDE		Margen Operacional	SEDE	5%
SEDE			NAL	5%
SEDE	PERSPECTIVA DEL ASOCIADO	INCREMENT. EL No DE ASOCIADOS	SEDE	10%
SEDE		Satisfacción del Asociado	SEDE	10%
SEDE	PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	% DE ASOCIADOS ACTUALIZ.	SEDE	10%
SEDE	PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	MEDICIÓN CLIMA LABORAL	SEDE	5%

Fuente: Elaboración Propia, como consecuencia del trabajo de campo realizado en la Cooperativa en los meses de febrero y marzo de 2011.

6.5 LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Se conservan las cuatro perspectivas planteadas inicialmente, realizando un reajuste para hacer un mejor puente con el modelo de administración que se lleva en la cooperativa.

Gráfico 10. Líneas Estratégicas



Fuente: Elaboración propia

6.6 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Con este cuadro de mando integral, se logrará realizar un mejor análisis de la gestión de cada sede. A continuación, en el gráfico 11, se podrá ver cómo se evaluará el tipo de contribución: desde baja, pasando por lo mínimo esperado a una alta contribución.

Gráfico 11. Mapa Estratégico de Evaluación

MAPA ESTRATEGICO COOPERATIVA SOLIDARIOS-2011													
MISION						VISION							
Contribuimos al mejoramiento de la calidad de vida de los asociados, colaboradores y la comunidad mediante la prestación de servicios personalizados de aporte y crédito con sentido social						En el 2014 seremos reconocidos en el suroccidente colombiano como una cooperativa especializada de ahorro y crédito, contribuyendo al crecimiento y desarrollo de nuestros asociados, colaboradores y su núcleo familiar							
			CALI	FLORALIA	BTURA	PEREIRA	POPAY	PASTO	IPIALES	SAMAN	TUMACO	TOTAL	
NAL	PERSPECTIVA FINANCIERA	\$ COLOCACION CREDITOS	1.400	700	1.000	1.000	1.200	1.000	1.200	1.200	1.300	10.000	5%
10.000.000											40%		
NAL	PERSPECTIVA FINANCIERA	% indice Morosidad	6.55%	5.28%	5.30%	2.44%	2.45%	5.14%	2.12%	2.13%	2.06%	3,0%	5%
3,0%											5%		
SEDE	PERSPECTIVA DEL ASOCIADO	Margen Operacional	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	10%
SEDE		INCREMENT. EL No DE ASOCIADOS	180	120	120	144	180	180	120	120	180	1344	10%
SEDE	PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	Satisfacción del Asociado	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	10%
SEDE		% DE ASOCIADOS ACTUALIZ.	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	10%
SEDE	PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	MECION CLIMA LABORAL	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	5%

Fuente: Elaboración propia

Para cada objetivo se estableció un indicador como medio para visualizar si se está cumpliendo o no con los objetivos estratégicos, a su vez, cada indicador tiene fijada una meta ambiciosa pero posible y un responsable que controla su cumplimiento.

7. MODELO DE BALANCE SOCIAL

El modelo de Balance de Social, se vuelve elemento fundamental de un Plan de Desarrollo, que en conjunto a la Planeación Estratégica y el diseño del Proyecto Educativo Socio empresarial, cierra el círculo de gestión de una organización solidaria. Por lo tanto el Balance Social busca ser el instrumento que permite medir y evaluar de manera sistemática, la situación de la organización empresarial en lo relacionado con su gestión social en un periodo determinado⁴⁴.

Este compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia los grupos de interés (“*stakeholders*”: *empleados, asociados, medioambiente, y proveedores*) con los que interactúa⁴⁵.

Con el ánimo de dar forma a este modelo de Balance Social Cooperativo, la Alianza Cooperativa Internacional – Sede América- dio inicio en el año 1998 a su Proyecto Balance Social. El objetivo es establecer una metodología e instrumentos de medición del Balance

44 Salazar Z., H. (2008). *Construcción de un Modelo de Balance Social para el cooperativismo de una región latinoamericana: el caso de Antioquia (Colombia)*. Recuperado el 28 de febrero de 2011 de,

<http://www.istr.org/conferences/barcelona/cd/pdf/abstracts/Salazar.Hernando.pdf>

45 Izquierdo, S. (2009). *CIRIEC- España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, No 65, Agosto 2009, pp. 9, La Responsabilidad Social Empresarial en un contexto de crisis. Repercusión en las sociedades Cooperativa*. Recuperado el 28 de febrero de 2011 de, <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/174/17412326002.pdf>

Social, entendiendo por tal todos aquellos beneficios adicionales a los meramente económicos que las cooperativas transfieren a sus grupos de influencia⁴⁶.

Con este instrumento, se pretende poseer un medio adecuado para medir la aproximación con respecto a la misión y visión organizacional, a la luz de los principios más los valores cooperativos; que exprese la identidad y naturaleza cooperativa en su acción empresarial, brindando información sobre su vinculación a los procesos de desarrollo humano, contribuyendo a favorecer la planeación, la democracia, la autogestión, el control social interno y del sector siendo un instrumento para difundir el modelo socioeconómico de la cooperación.

7.1 PRINCIPIOS COOPERATIVOS⁴⁷

1. Adhesión voluntaria y abierta
2. Gestión democrática por parte de los asociados
3. Participación económica de los asociados
4. Autonomía e independencia
5. Educación, formación e información
6. Cooperación entre cooperativas
7. Interés por la comunidad

⁴⁶ Mugarra, A. (2001). CIRIEC- España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, No 39, Noviembre 2001, pp. 33, *Responsabilidad y Balance Social hoy en día: un reto para las cooperativas, balance social cooperativo: una propuesta desde la ACI*. Recuperado el 28 de febrero de 2011 de, <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/174/17403903.pdf>

⁴⁷ *Gerencia Cooperativa Solidarios 2011*.

7.2 VALORES COOPERATIVOS⁴⁸

Gráfico 12. Valores Cooperativos



Fuente: Ley 454 de 1998, descargado el 14 de mayo de 2011 de, http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1998/ley_0454_1998.html

Estos principios y valores constituyen el marco de conducta para las relaciones al interior de la organización (colaboradores) y al exterior (asociados, autoridades, proveedores y comunidad en general).

⁴⁸ *Ibid.*

7.3 PRINCIPALES CIFRAS DEL BALANCE SOCIAL

Gráfico 13. Principales cifras Balance Social

Indicadores	2010	2009
Hacia el Interior		
Colaboradores	40	40
Salarios Pagados (COP millones)	897	807
Otros beneficios	9	16
Otras inversiones en Desarrollo Personal	7	
Hacia el Exterior		
Cantidad Asociados	3,750	3,730
Utilidad Operacional (COP millones)	88	157
Impuestos pagados (COP millones)	122	109
Patrocinios (COP millones)	96	85
Donaciones (COP millones)	46	132

Fuente: Cooperativa Solidarios

Vale aclarar que tanto en las relaciones con los grupos de interés, tanto internos como externos, existe un componente común el cual es el Proyecto Educativo Socio-Empresarial (PESEM), el cual está construido en el capítulo 4 de este trabajo y está enfocado en los aspectos de: información, formación, capacitación, promoción asociativa, investigación y asistencia técnica.

7.4 RELACIÓN CON LOS COLABORADORES

- **Estructura Demográfica**

A diciembre de 2010 el grupo de la Cooperativa Solidarios hace presencia en cuatro departamentos de Colombia (Valle del Cauca, Cauca, Nariño y Risaralda) y contaba con un equipo de 40 colaboradores no registrando variación alguna frente al año anterior.

- **Formación y capacitación**

Aunque el año pasado cerró sin la implementación formal de un PESEM, eso no fue excusa para no realizar actividades de formación y capacitación en los colaboradores de la cooperativa.

La Cooperativa Solidarios con el objetivo de mejorar la calidad de vida de sus Asociados brindó cursos de fomento y desarrollo dictado por Bancoldex a los microempresarios; emprendimiento innovador dictado por el Sena, y otros cursos en bisutería, arreglos navideños y fomi.

- **Participación**

Busca desarrollar la participación de los colaboradores en la gestión de la cooperativa en las decisiones claves que orientan el rumbo de la organización, como la elección democrática de los delegados a la Asamblea.

- **Comunicación**

Herramienta central que da apoyo al proceso de cambio organizacional y da forma a la planeación estratégica de la cooperativa, para tal efecto se debe implementar un área encargada de emitir las informaciones de la Cooperativa, a los diferentes grupos de interés.

- **Estructura Demográfica**

A continuación, se deben tener identificadas las características de los asociados, de las cuales se puede remitir al capítulo 3 de este trabajo, en donde se explica ampliamente las características demográficas de los mismos, las cuales son el punto de partida para identificar los aspectos más relevantes para plantear el modelo que se pretende implementar en la Cooperativa Solidarios.

7.5 CONCORDANCIA CON LOS PRINCIPIOS

- Adhesión Voluntaria y Abierta: en el año 2010, se vincularon 420 asociados distribuidos en todas las sedes, sin discriminación de género, edad o ninguna otra.
- Gestión Democrática de los Asociados: la cooperativa realizó actividades de participación democrática para la toma de decisiones en los aspectos de elección de los miembros de la asamblea.
- Participación Económica de los asociados: los asociados contribuyen de manera democrática el capital de la Cooperativa, y reciben una compensación limitada a sus aportes, en el año 2010 se distribuyeron de acuerdo a la Asamblea General de Delegados

en su reunión del 20 de marzo de 2010 autorizó la revalorización de los Aportes en el 1.84%, de los Excedentes obtenidos en el ejercicio del año 2009; en tal sentido se distribuyeron \$112MM entre nuestra base social.

- Autonomía e Independencia: las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus asociados, sin perder el control y la independencia, en sus decisiones, para tal efecto se cumplieron con los compromisos legales y tributarios.
- Educación, información y formación: las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus asociados, a sus dirigentes electos, gerentes y colaboradores, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. La Cooperativa durante el año 2010, y de acuerdo con lo establecido por Ley, destinó en las nueve Agencias, de manera equitativa, la suma de \$46 millones de pesos, para la Inversión en Educación Formal, llegando a través de las Secretarías Nacional y Municipal de Educación a las zonas urbanas y rurales, más vulnerables de nuestras áreas de influencia. Los recursos fueron invertidos en dotaciones consistentes en Kits escolares, mobiliarios y uniformes.
- Interés por la comunidad: la cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros. La cooperativa genera 40 empleos a la región. Estos son los auxilios entregados por el fondo de solidaridad.

Tabla 3. Fondo de solidaridad

CONSOLIDADO AUXILIO FONDO DE SOLIDARIDAD AÑO 2010

ACTIVIDAD	BENEFICIADOS	CUANTIA
Auxilio Educativo y Pólizas Directivos	5	\$ 452
Auxilios Festejos (Nacimientos - Día del Niño - Grados - Atención Funcionarios y Directivos)	2,140	\$ 12,926
Auxilios de Calamidad (Natural - fallecimientos)	30	\$ 2,622
Auxilios de Salud (Gastos Hospitalarios - Lentes)	54	\$ 32,288
Auxilio Póliza Deudores 50%	2,718	\$ 8,026
Auxilios Deportivos	10	\$ 420
Auxilio Educativo (Talleres - Manualidades - kits - Otros)	427	\$ 37,539
Auxilio Inversión Educación Formal	121	\$ 2,087
TOTAL AUXILIO APROBADO	5,505	\$ 96,360

Fuente: Cooperativa Solidarios

Solidarios participó de manera activa en los aniversarios y eventos de gran concurrencia de la comunidad, en municipios donde hace presencia activa integrándose con su aporte a la difusión del folclor y la cultura popular⁴⁹.

7.6 RELACIÓN CON EL ESTADO

La Cooperativa en línea con sus principios realizó los respectivos pagos al estado por los impuestos causados de manera oportuna y correcta, sumando un valor al cierre del año de 2010 de \$122 millones.

⁴⁹ Informe de gestión. Cooperativa Solidarios años 2009 y 2010

8. DOCUMENTACIÓN Y SOCIALIZACIÓN

Con este capítulo, se pretende mostrar la mecánica para llegar a informar y socializar la pretensión de este trabajo con los diferentes grupos de interés, para tal efecto se cuenta con el apoyo de la Gerencia General y el equipo de gerencia, que han sido elementos fundamentales para el desarrollo de este trabajo.

8.1 DOCUMENTACIÓN

Una copia de este trabajo será entregada a la Gerencia de la Cooperativa, como herramienta de consulta y orientación para el camino que debe recorrer la organización para lograr sus objetivos estratégicos.

8.2 COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN

La cooperativa utilizará varios medios para difundir su Plan de Desarrollo, tal como se enumera a continuación:

- Presentación al Comité de Gerencia
- Presentación al Consejo de Administración
- Página web
- Folletos informativos

- Talleres informativos a los asociados

9. CONCLUSIONES

En escenarios cada día más complejos y competitivos surge la necesidad de diseñar herramientas más contemporáneas que estén a la altura de las nuevas necesidades de una sociedad más exigente, comprometida con los valores y el ambiente del planeta en términos de desarrollo sustentable, con coexistencia viable de los actores de esta sociedad.

Es importante concluir que para la elaboración de este trabajo fue indispensable recoger e incluir las labores académicas realizadas en trabajos anteriores por estudiantes de MBA de la Universidad Icesi, de las cuales se hace referencia en las respectivas fuentes, cuando fue el caso. Sin estos valiosos aportes no hubiera sido posible la elaboración del Plan de Desarrollo, de la Cooperativa Solidarios.

Con la metodología planteada para la elaboración fue indispensable la participación activa y el compromiso del equipo de Gerencia, que permitió plantear los elementos del Plan de Desarrollo, entre ellos el Pesem, el balance social; elementos que se articularon con las características de los asociados y el análisis socio-económico; así mismo replantear la estrategia de la cooperativa en términos de alineación al nuevo diseño.

Para lograr un desarrollo en los términos de solidaridad, cooperativismo y economía solidaria que busca la Cooperativa, se debe fundamentar desde su misma esencia la

necesidad de orientar la gestión en términos de democracia, autogestión, equidad y respaldo a todos los grupos de interés.

Se puede concluir que los asociados encuentran en la cooperativa una alternativa no solo de costos bajos, sino además de fácil acceso, cercana a la comunidad, con una credibilidad de respaldo y colaboración, que otorga una autentica ayuda a sus asociados, en términos que no discrimina género, raza, estrato, ni ninguna otra; lo que la ha permitido tener crecimiento económico, social y de educación.

De su análisis económico se concluye que las cifras respaldan una eficiente gestión de sus directivas, con un crecimiento constante en el número de asociados, la colocación de créditos con una muy buena recuperación de la cartera actual y pasada; lo que le ha permitido generar año tras año generar mayor rendimiento para sus asociados, mejorando el retorno de la inversión. Con un compromiso grande en mejorar la rentabilidad para dar el paso de captación de ahorro, lo que permitiría un gran crecimiento, en términos económicos.

A pesar de tener un comité de educación, el diseño y correcta implementación del Proyecto educativo socio-empresarial, permite que todos los esfuerzos se encaminen con una misma estrategia, en busca de un desarrollo integral y que vaya en línea con el Plan de Desarrollo elaborado en este trabajo, generando una cultura de educación con responsabilidad cooperativa y crecimiento solidario.

Teniendo todos los insumos anteriores, se creó la necesidad de replantear la estrategia elaborada el año pasado, para alinearla con las nuevas necesidades de este Plan de desarrollo y que permitiera que toda la estrategia apuntara hacia un crecimiento en términos de cooperativismo y economía solidaria. Los seis ejes estratégicos pretenden llenar esta premisa, para dar cumplimiento a los objetivos primarios del ente cooperativo.

El modelo de balance social cierra este ciclo, y nos muestra la necesidad de informar de manera adecuada una cantidad de esfuerzos individuales y dispersos en las diferentes sedes, para consolidarlos y presentarlos de tal manera que la Cooperativa Solidarios, muestre sus hechos contruidos con la comunidad, asociados y empleados.

Una excelente comunicación con canales de doble vía, se vuelve una necesidad en este nuevo escenario al que quiere trascender la Cooperativa Solidarios, con una información oportuna y recibiendo la retroalimentación necesaria para analizar los posibles ajustes que surjan en el proceso del Plan de Desarrollo.

Además, se concluye que no basta con establecer claramente a donde se quiere llegar con los diferentes elementos del Plan de Desarrollo, es necesario establecer cuáles son para la cooperativa aquellos factores críticos que hay que tener en cuenta para no perder la correcta orientación, muchos de los cuales están íntimamente ligados con las estrategias que se van a desarrollar. Por esto es tan importante definir una evaluación constante al proceso de desarrollo para evaluar el comportamiento de las estrategias que inciden en el cumplimiento de los objetivos. Concluyendo que el Plan de Desarrollo, aunque es una herramienta de

orientación estratégica debe ser flexible, ajustándose permanentemente a las cambiantes necesidades de los grupos de interés.

Es indispensable para la construcción de este Plan de Desarrollo, el compromiso de la Gerencia para su correcta ejecución, y la sensibilización con los diferentes grupos de interés, para que sea reconocido y tenga validez como herramienta para la gestión y administración de la Cooperativa Solidarios.

Así mismo, se recomienda que para futuros trabajos académicos en la Cooperativa Solidarios, sea tenido en cuenta el trabajo actual, que recoge en un solo documento las actividades académicas realizadas en la organización hasta ahora; sería importante analizar en un futuro cercano la evolución de la aplicación de estos trabajos y su funcionalidad en la vida práctica de la Cooperativa, determinado la importancia y la trascendencia dada por parte de la Gerencia de Solidarios, con el compromiso tangible en resultados medibles de la gestión.

Por último, se concluye que entre las limitaciones, las más relevante es el compromiso de la Gerencia con los trabajos académicos elaborados, puesto que sin el debido compromiso y seguimiento de los entes de administración y control de la Cooperativa, estas actividades no generarán valor agregado a la cooperativa y no podrá reflejarse el efecto que genera este tipo de trabajos en una entidad del sector solidario.

BIBLIOGRAFÍA

Página web: <http://www.cooperativasolidarios.com>

Informe de Observatorio Cooperativo, Sector Cooperativo con actividad financiera a diciembre de 2010, Bogotá, Colombia. Recuperado el 10 de mayo de 2011, de http://www.confecoop.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=177&Itemid=467

Max Neef, A. Manfred (1993). *Desarrollo a Escala Humana, conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones (3ª ed., pp. 40)*. Barcelona, España: Editorial Nordan-Comunidad.

Galaz, C. y Prieto, R. (2006). *Economía Solidaria, De la obsesión por el lucro a la redistribución con equidad (1ª ed., pp. 61)*. Barcelona. España: Editorial Nordan / Comunidad del sur.

Lefcovich, M. (2006). *El ciclo de vida de las organizaciones*. Recuperado el 10 de mayo de 2011 de, http://www.wikilearning.com/monografia/prevencion_y_rehabilitacion_de_empresascon_dificultades_financieras-el_ciclo_de_vida_de_las_organizaciones/13146-2

Saavedra G., R. (2001). *Planificación del Desarrollo (1ª ed.)*. Bogotá: Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD (2010). *Informe sobre Desarrollo Humano 2010, En New York, Estados Unidos*. Recuperado el 5 de febrero de 2011, de <http://hdr.undp.org/infomes/>

Oleg, Y. (1988). *Perfeccionamiento del mecanismo planificador en la gestión económica (1ª Ed.)*. Moscú: Editorial Progreso.

Fondo Monetario Internacional FMI (2009). *Perspectivas Económicas: los fundamentos más sólidos dan Dividendos (1ª Ed.)*. Washington: Estudios económicos y financieros.

Zornoza, J., Arroyave, S. y Trinidad, N. (2009). *Políticas Públicas en sistemas críticos: el caso latinoamericano (1ª ed.)*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

Kozikowski, Z. (1988). *Técnicas de Planificación Macroeconómica (1ª ed.)*. México: Editorial Trillas.

Izquierdo, C. (2000). *El cooperativismo una alternativa de Desarrollo (pp. 43)*. Recuperado el 12 de mayo de 2011, de <http://www.eumed.net/libros/2005/ceia/11.htm>

Jaramillo, A. (2005). *Manual de Cooperativismo y Economía Solidaria (1ª ed.)*. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.

Razeto M., L. (1993). *Los caminos de la economía de Solidaridad (1ª ed.)*. Santiago de Chile, Chile: Ediciones Vivarium

Escobar, A. (1996). *La invención del Tercer Mundo, Construcción y deconstrucción del Desarrollo (1ª ed.)*. Colombia: Editorial Norma.

Desempeño Sector Cooperativo Colombiano 2009. Recuperado el 4 de febrero de 2011, de <http://www.confecoop.com.co>, www.dansocial.com.co

Desempeño Sector Cooperativo Colombiano 2009. Recuperado el 4 de febrero de 2011, de <http://www.confecoop.com.co>

Monroy, Pablo. Montoya, Miguel (2009). *Diseño del Plan de Mercadeo 2010-2014 Cooperativa Solidarios*. Cali: Universidad Icesi

Amat, Oriol (2008). *Análisis Económico Financiero (1ª ed., pp. 7)*. España: Ediciones Gestión 2000.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2009). *Bussines Model Generation (1ª ed. pp.14)* Amsterdam: Modderman Drukwerk

Salazar Z., H. (2008). *Construcción de un modelo de Balance Social para el Cooperativismo de una región Latinoamericana: El caso de Antioquia Colombia*. Recuperado el 5 de marzo de 2011 de, <http://www.istr.org/conferences/barcelona/cd/pdf/abstracts/Salazar.Hernando.pdf>

Núñez, A. y Vásquez, M. (2010). *Planteamiento de CMI como herramienta de direccionamiento estratégico en entidades solidarias*. Cali: Universidad Icesi

Izquierdo, S. (2009). *La Responsabilidad Social Empresarial en un contexto de crisis. Repercusión en las sociedades Cooperativas, CIRIEC- España*. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, (No 65, Agosto 2009, pp. 9). descargado el 28 de febrero de 2011 de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/174/17412326002.pdf>

Mugarra, A. (2001). *Responsabilidad y Balance Social hoy en día: un reto para las cooperativas, balance social cooperativo: una propuesta desde la ACI. CIRIEC- Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa (v. 39, Noviembre 2001, pp. 33)*. Recuperado el 28 de febrero de 2011 de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/174/17403903.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Evolución Cooperativas Colombia 2000-2010

**CONFEDERACIÓN DE COOPERATIVAS DE COLOMBIA
EVOLUCIÓN DE LAS PRINCIPALES VARIABLES
SECTOR COOPERATIVO COLOMBIANO - TOTALES NACIONALES-**

AÑO	No. ENTIDADES	ACTIVOS	PASIVOS	PATRIMONIO	INGRESOS	EXCEDENTES	ASOCIADOS	EMPLEADOS
2000	3.472	4.772.886	2.466.781	2.306.105	5.790.995	180.401	2.439.122	51.085
2001	3.517	6.034.635	3.476.196	2.558.440	6.628.317	220.866	1.617.898	55.530
2002	4.195	8.174.549	4.868.028	3.306.521	9.357.078	264.639	2.430.649	69.030
2003	5.107	9.492.518	5.650.645	3.841.873	11.557.137	305.381	2.602.146	80.987
2004	5.931	10.755.077	6.326.423	4.431.450	13.198.504	292.786	3.024.101	93.945
2005	6.462	12.467.475	7.406.841	5.066.830	14.945.484	294.540	3.305.433	107.986
2006	6.877	13.857.713	8.080.137	5.777.576	17.205.682	349.919	3.682.496	114.924
2007	7.349	16.871.647	10.255.902	6.615.896	20.230.356	373.914	4.020.334	111.951
2008	7.833	19.372.178	11.722.624	7.649.554	22.583.734	393.217	4.473.514	123.643
2009	8.124	21.200.500	12.856.786	8.343.715	24.529.649	384.487	4.821.763	137.888
2010	8.533	24.162.013	14.915.496	9.246.645	27.963.580	404.133	5.131.780	139.703

Cifras monetarias en millones de pesos

Fuentes: SIAC Confecoop, Superfinanciera, Supervigilancia, Superservicios, Saludcoop, Acemi, Gestar Salud

Descargado de:

<http://www.confecoop.com.co/>

Anexo 2. Características de los asociados Solidarios

	2006	2007	2008	2009	2010	Promedio
Colocación cartera	3.081.788	4.278.993	6.000.762	5.297.031	7.487.631	5.229.241
Cantidad de Créditos	907	1.165	1.550	1.498	1.830	1.390

Tipo de Crédito

	2006	2007	2008	2009	2010	Promedio
Libre inversión		55,1%	57,4%	56,4%	51,6%	55,1%
Vivienda		12,6%	14,1%	15,9%	15,8%	14,6%
Activo fijo Productivo		23,2%	17,5%	13,8%	8,9%	15,8%
Inmediato por aportes		2,6%	5,0%	6,7%	8,6%	5,7%
Libre inversión DxN		0,0%	0,0%	0,0%	5,9%	1,5%
Adquisición equipos computo		0,1%	0,4%	1,3%	2,5%	1,1%
Capital de trabajo		3,3%	2,9%	1,6%	2,2%	2,5%
Empleado Asociado		0,0%	0,7%	1,4%	1,6%	0,9%
Educación		0,2%	0,3%	0,5%	1,1%	0,5%
Reestructuraciones		0,0%	0,5%	1,3%	1,0%	0,7%
Novada Profin		2,7%	1,0%	0,9%	0,7%	1,3%
Calamidad		0,2%	0,2%	0,1%	0,1%	0,1%
Novada Simco		0,0%	0,0%	0,1%	0,1%	0,1%

Nivel Académico

Bachiller	40,90%
Profesional	18,84%
Primaria	18,20%
Tecnologo	9,78%
Tecnico	7,00%
Postgrado	4,43%
Otros	0,85%

Tipo de actividad de Asociado

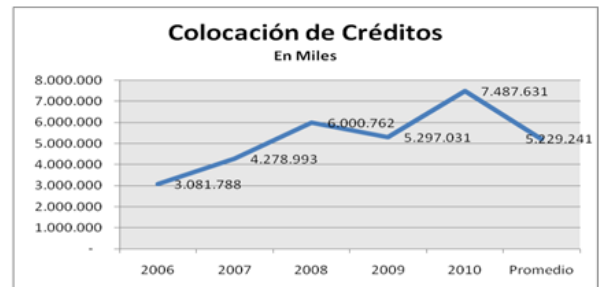
Empleado	49,18%
Independiente	31,69%
Jubilado	19,13%

Tipo de Tenencia Vivienda

Propia	47,82%
Familiar	36,55%
Alquilada	14,56%
Anticresada	1,07%

Estrato Socioeconómico

Estrato 2	37,82%
Estrato 3	31,55%
Estrato 1	23,20%
Estrato 4	5,00%
Estrato 6	1,36%
Estrato 5	1,07%



Anexo 3. Estados financieros y análisis económico

ANO											Análisis Horizontal											
	2.010		2.009		2.008		2.007		2.006		2.005		Crecimiento					Crecimiento %				
	B-G 2010	A. Vertical	B.G 2009	A. Vertical	B-G 2008	A. Vertical	B-G 2007	A. Vertical	B.G 2006	A. Vertical	B-G 2005	A. Vertical	2009-2010	2008-2009	2007-2008	2006-2007	2005-2006	2009-2010	2008-2009	2007-2008	2006-2007	2005-2006
ASOCIADOS	39.578		65.566		66.684		2.679		1.786		1.545		-25.988	-1.118	64.005	893	241	-39,64%	-1,68%	2389,14%	50,00%	15,60%
EMPLEADOS	42		43		36		35		34		43		-1	7	1	1	-9	-2,33%	19,44%	2,86%	2,94%	-20,93%
ACTIVO											\$ 2.051.938											
DISPONIBLE	\$ 40.118	0,41%	\$ 64.349	0,73%	\$ 61.507	0,73%	\$ 118.955	1,65%	\$ 129.851	2,01%	\$ 45.006	0,79%	-24.231	2.842	-57.448	-10.896	84.845	-37,66%	4,62%	-48,29%	-8,39%	188,52%
INVERSIONES	\$ 1.764	0,02%	\$ 1.718	0,02%	\$ 914	0,01%	\$ 914.731	12,72%	\$ 2.228.862	34,51%	\$ 3.631.569	63,39%	46	804	-913.817	-1.314.131	-1.402.707	2,68%	87,96%	-99,90%	-58,96%	-38,63%
CARTERA DE CRÉDITO ASOCIADOS	\$ 781.998	7,95%	\$ 773.045	8,75%	\$ 610.463	7,24%	\$ 532.646	7,41%	\$ 214.171	3,32%	\$ 77.732	1,36%	8.953	162.582	77.817	318.475	136.439	1,16%	26,63%	14,61%	148,70%	175,52%
CUENTAS POR COBRAR	\$ 217.601	2,21%	\$ 212.226	2,40%	\$ 551.761	6,55%	\$ 574.432	7,99%	\$ 517.077	8,01%	\$ 63.233	1,10%	5.375	-339.535	-22.671	57.355	453.844	2,53%	-61,54%	-3,95%	11,09%	717,73%
PROVISION CUENTAS POR COBRAR	\$ (38.259)	-0,39%	\$ (33.595)	-0,38%	\$ (347.293)	-4,12%	\$ (373.921)	-5,20%	\$ (384.612)	-5,96%	\$ -	0,00%	-4.664	313.698	26.628	10.691	-384.612	13,88%	-90,33%	-7,12%	-2,78%	
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	\$ 1.519	0,02%	\$ 1.456	0,02%	\$ 1.023	0,01%	\$ 1.195	0,02%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	63	433	-172	1.195	0	4,33%	42,33%	-14,39%		
ACTIVO CORRIENTE	\$ 1.004.741	10,22%	\$ 1.019.199	11,54%	\$ 878.375	10,42%	\$ 1.768.038	24,58%	\$ 2.705.349	41,89%	\$ 3.817.540	66,64%	-14.458	140.824	-889.663	-937.311	-1.112.191	-1,42%	16,03%	-50,32%	-34,65%	-29,13%
INVERSIONES PERMANENTES	\$ 18.574	0,19%	\$ 18.574	0,21%	\$ 15.889	0,19%	\$ 1.715.080	23,85%	\$ 1.714.368	26,54%	\$ 25.304	0,44%	0	2.685	-1.699.191	712	1.689.064	0,00%	16,90%	-99,07%	0,04%	6675,09%
PROVISION DE INVERSIONES PERMANENTES	\$ (67)	0,00%	\$ (67)	0,00%	\$ (67)	0,00%	\$ (1.687.471)	-23,46%	\$ (1.687.471)	-26,13%	\$ -	0,00%	0	0	1.687.404	0	-1.687.471	0,00%	0,00%	-100,00%	0,00%	
CARTERA DE CREDITO ASOCIADOS	\$ 8.377.753	85,18%	\$ 7.425.912	84,05%	\$ 7.359.849	87,33%	\$ 5.053.655	70,27%	\$ 3.115.546	48,24%	\$ 990.673	17,29%	951.841	66.063	2.306.194	1.938.109	2.124.873	12,82%	0,90%	45,63%	62,21%	214,49%
PROVISION CARTERA	\$ (150.923)	-1,53%	\$ (261.951)	-2,96%	\$ (288.333)	-3,42%	\$ (252.496)	-3,51%	\$ (78.843)	-1,22%	\$ -	0,00%	111.028	26.382	-35.837	-173.653	-78.843	-42,39%	-9,15%	14,19%	220,25%	
TOTAL ACTIVO LARGO PLAZO	\$ 8.245.337	83,83%	\$ 7.162.468	81,29%	\$ 7.087.338	84,10%	\$ 4.828.768	67,14%	\$ 3.063.600	47,44%	\$ 1.015.977	17,74%	1.062.869	95.130	2.258.570	1.765.168	2.047.623	14,80%	1,34%	46,77%	57,62%	201,54%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 457.357	4,65%	\$ 444.955	5,04%	\$ 426.452	5,06%	\$ 385.104	5,35%	\$ 296.498	4,59%	\$ 271.446	4,74%	12.402	18.503	41.348	88.606	25.052	2,79%	4,34%	10,74%	29,88%	9,23%
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ (203.282)	-2,07%	\$ (158.487)	-1,79%	\$ (116.659)	-1,38%	\$ (71.145)	-0,99%	\$ (47.217)	-0,73%	\$ -	0,00%	-44.795	-41.828	-45.514	-23.928	-47.217	28,26%	35,85%	63,97%	50,68%	
PROVISION PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ (28.476)	-0,29%	\$ (28.476)	-0,32%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	0	-28.476	0	0	0	0,00%				
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 225.599	2,29%	\$ 257.992	2,92%	\$ 309.793	3,68%	\$ 313.959	4,37%	\$ 249.281	3,86%	\$ 271.446	4,74%	-32.393	-51.801	-4.166	64.678	-22.165	-12,56%	-16,72%	-1,33%	25,95%	-8,17%
DIFERIDOS	\$ 3.959	0,04%	\$ 6.220	0,07%	\$ -	0,00%	\$ 14.609	0,20%	\$ 83.210	1,29%	\$ 152.317	2,66%	-2.281	6.220	-14.609	-68.601	-69.107	-36,35%		-100,00%	-82,44%	-45,37%
LICENCIAS	\$ 115.015	1,17%	\$ 112.526	1,27%	\$ 110.744	1,31%	\$ 104.657	1,46%	\$ 88.953	1,38%	\$ 87.462	1,53%	2.489	1.782	6.087	15.704	88.953	2,21%	1,61%	5,82%	17,65%	582616827,22%
AMORTIZACIÓN LICENCIAS	\$ (112.258)	-1,14%	\$ (106.499)	-1,21%	\$ (95.688)	-1,14%	\$ (58.903)	-0,82%	\$ (28.197)	-0,44%	\$ -	0,00%	-5.759	-10.811	-36.785	-30.706	-28.197	5,41%	11,30%	62,45%	108,90%	
BIENES RECIBOS EN PAGO	\$ 99.498	1,01%	\$ 121.070	1,37%	\$ 159.298	1,89%	\$ 166.305	2,31%	\$ 245.376	3,80%	\$ 331.371	5,78%	-21.572	-38.228	-7.007	-79.071	-85.995	-17,82%	-24,00%	-4,21%	-32,22%	-25,95%
PROVISION BIENES RECIBOS EN PAGO	\$ (71.493)	-0,73%	\$ (71.362)	-0,81%	\$ (88.281)	-1,05%	\$ (5.798)	-0,08%	\$ (6.890)	-0,11%	\$ (5.798)	-0,10%	-131	16.919	-82.483	1.092	-1.092	0,18%	-19,16%	1422,61%	-15,85%	18,83%
OTRAS INVERSIONES	\$ 15.517	0,16%	\$ 170.724	1,93%	\$ 169.204	2,01%	\$ 161.661	2,25%	\$ 160.498	2,49%	\$ 159.244	2,78%	-155.207	1.520	7.543	1.163	1.254	-90,91%	0,90%	4,67%	0,72%	0,79%
PROVISION OTRAS INVERSIONES	\$ -	0,00%	\$ (156.695)	-1,77%	\$ (156.695)	-1,86%	\$ (156.695)	-2,18%	\$ (156.695)	-2,43%	\$ (156.869)	-2,74%	156.695	0	0	0	174	-100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-0,11%
VALORIZACIONES	\$ 309.851	3,15%	\$ 299.428	3,39%	\$ 53.212	0,63%	\$ 55.181	0,77%	\$ 53.872	0,83%	\$ 55.823	0,97%	10.423	246.216	-1.969	1.309	-1.951	3,48%	462,71%	-3,57%	2,43%	-3,49%
OTROS ACTIVOS	\$ 356.130	3,62%	\$ 369.192	4,18%	\$ 151.794	1,80%	\$ 266.408	3,70%	\$ 356.917	5,53%	\$ 471.233	8,23%	-13.062	217.398	-114.614	-90.509	-114.316	-3,54%	143,22%	-43,02%	-25,36%	-24,26%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 8.831.025	89,78%	\$ 7.815.872	88,46%	\$ 7.548.925	89,58%	\$ 5.423.744	75,42%	\$ 3.753.008	58,11%	\$ 1.910.973	33,36%	1.015.153	266.947	2.125.181	1.670.736	1.842.035	12,99%	3,54%	39,18%	44,52%	96,39%
TOTAL ACTIVO	\$ 9.835.766	100,00%	\$ 8.835.071	100,00%	\$ 8.427.300	100,00%	\$ 7.191.782	100,00%	\$ 6.458.357	100,00%	\$ 5.728.513	100,00%	1.000.695	407.771	1.235.518	733.425	729.844	11,33%	4,84%	17,18%	11,36%	12,74%

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3. (Continuación)

AÑO	2.010		2.009		2.008		2.007		2.006		2.005		Crecimiento					Crecimiento %					
	B-G 2010	A. Vertical	B-G 2009	A. Vertical	B-G 2008	A. Vertical	B-G 2007	A. Vertical	B-G 2006	A. Vertical	B-G 2005	A. Vertical	2009-2010	2008-2009	2007-2008	2006-2007	2005-2006	2009-2010	2008-2009	2007-2008	2006-2007	2005-2006	
PASIVO																							
CRÉDITOS DE BANCOS Y OTRAS																							
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 794.108	8,1%	\$ 194.262	2,2%	\$ 112.257	1,3%	\$ -	0,0%	\$ -	0,0%	\$ -	0,0%	599.846	82.005	112.257	0	0	308,78%	73,05%				
CUENTAS POR PAGAR	\$ 74.428	0,8%	\$ 98.869	1,1%	\$ 104.386	1,2%	\$ 76.495	1,1%	\$ 49.830	0,8%	\$ 128.640	2,2%	-24.441	-5.517	27.891	26.665	-78.810	-24,72%	-5,29%	36,46%	53,51%	-61,26%	
IMPUESTOS, GRAVÁMENES Y TASAS	\$ -	0,0%	\$ 121	0,0%	\$ 76	0,0%	\$ 38.085	0,5%	\$ -	0,0%	\$ -	0,0%	-121	45	-38.009	38.085	0	-100,00%	-99,80%				
FONDOS SOCIALES, MUTUALES Y OTROS	\$ 10.664	0,1%	\$ 35.882	0,4%	\$ 23.133	0,3%	\$ 42.075	0,6%	\$ 21.914	0,3%	\$ 4.635	0,1%	-25.218	12.749	-18.942	20.161	17.279	-70,28%	55,11%	-45,02%	92,00%	372,79%	
OTROS PASIVOS	\$ 60.730	0,6%	\$ 82.130	0,9%	\$ 67.203	0,8%	\$ 36.897	0,5%	\$ 44.929	0,7%	\$ 22.480	0,4%	-21.400	14.927	30.306	-8.032	22.449	-26,06%	22,21%	82,14%	-17,88%	99,86%	
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	\$ 5.074	0,1%	\$ 4.179	0,0%	\$ 2.186	0,0%	\$ 15.759	0,2%	\$ 57.031	0,9%	\$ 49.494	0,9%	895	1.993	-13.573	-41.272	7.537	21,42%	91,17%	-86,13%	-72,37%	15,23%	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 945.004	9,6%	\$ 415.443	4,7%	\$ 309.241	3,7%	\$ 209.311	2,9%	\$ 173.704	2,7%	\$ 205.249	3,6%	529.561	106.202	99.930	35.607	-31.545	127,47%	34,34%	47,74%	20,50%	-15,37%	
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 467.500	4,8%	\$ -	0,0%	\$ -	0,0%	\$ -	0,0%	\$ -	0,0%	\$ -	0,0%	467.500	0	0	0	0						
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 467.500	4,8%	\$ -	0,0%	\$ -	0,0%	\$ -	0,0%	\$ -	0,0%	\$ -	0,0%	467.500	0	0	0	0						
TOTAL PASIVO	\$ 1.412.504	14,4%	\$ 415.443	4,7%	\$ 309.241	3,7%	\$ 209.311	2,9%	\$ 173.704	2,7%	\$ 205.249	3,6%	997.061	106.202	99.930	35.607	-31.545	240,00%	34,34%	47,74%	20,50%	-15,37%	
PATRIMONIO																							
APORTES SOCIALES	\$ 6.206.449	63,1%	\$ 6.122.086	69,3%	\$ 5.763.524	68,4%	\$ 5.344.177	74,3%	\$ 4.686.868	72,6%	\$ 4.031.078	70,4%	84.363	358.562	419.347	657.309	655.790	1,38%	6,22%	7,85%	14,02%	16,27%	
RESERVAS	\$ 1.818.112	18,5%	\$ 1.773.112	20,1%	\$ 1.641.059	19,5%	\$ -	0,0%	\$ -	0,0%	\$ -	0,0%	45.000	132.053	1.641.059	0	0	2,54%	8,05%				
SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	\$ 309.851	3,2%	\$ 299.427	3,4%	\$ 53.212	0,6%	\$ 55.181	0,8%	\$ 53.872	0,8%	\$ 55.823	1,0%	10.424	246.215	-1.969	1.309	-1.951	3,48%	462,71%	-3,57%	2,43%	-3,49%	
EXCEDENTES DE LA LIQUIDACIÓN	\$ -	0,0%	\$ -	0,0%	\$ -	0,0%	\$ 1.641.059	22,8%	\$ 1.641.059	25,4%	\$ 1.641.059	28,6%	0	0	-1.641.059	0	0		-100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ 88.850	0,9%	\$ 225.003	2,5%	\$ (57.946)	-0,7%	\$ 39.200	0,5%	\$ 107.550	1,7%	\$ -	0,0%	-136.153	282.949	-97.146	-68.350	107.550	-60,51%	-488,30%	-247,82%	-63,55%		
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ -	0,0%	\$ -	0,0%	\$ 718.210	8,5%	\$ (97.145)	-1,4%	\$ (204.696)	-3,2%	\$ (204.696)	-3,6%	0	-718.210	815.355	107.551	0	-100,00%	-839,32%	-52,54%	0,00%	0,00%	
PATRIMONIO	\$ 8.423.262	85,6%	\$ 8.419.628	95,3%	\$ 8.118.059	96,3%	\$ 6.982.472	97,1%	\$ 6.284.653	97,3%	\$ 5.523.264	96,4%	3.634	301.569	1.135.587	697.819	761.389	0,04%	3,71%	16,26%	11,10%	13,79%	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIOS	\$ 9.835.766	100%	\$ 8.835.071	100%	\$ 8.427.300	100%	\$ 7.191.783	100%	\$ 6.458.357	100%	\$ 5.728.513	100%	1.000.695	407.771	1.235.517	733.426	729.844	11,33%	4,84%	17,18%	11,36%	12,74%	

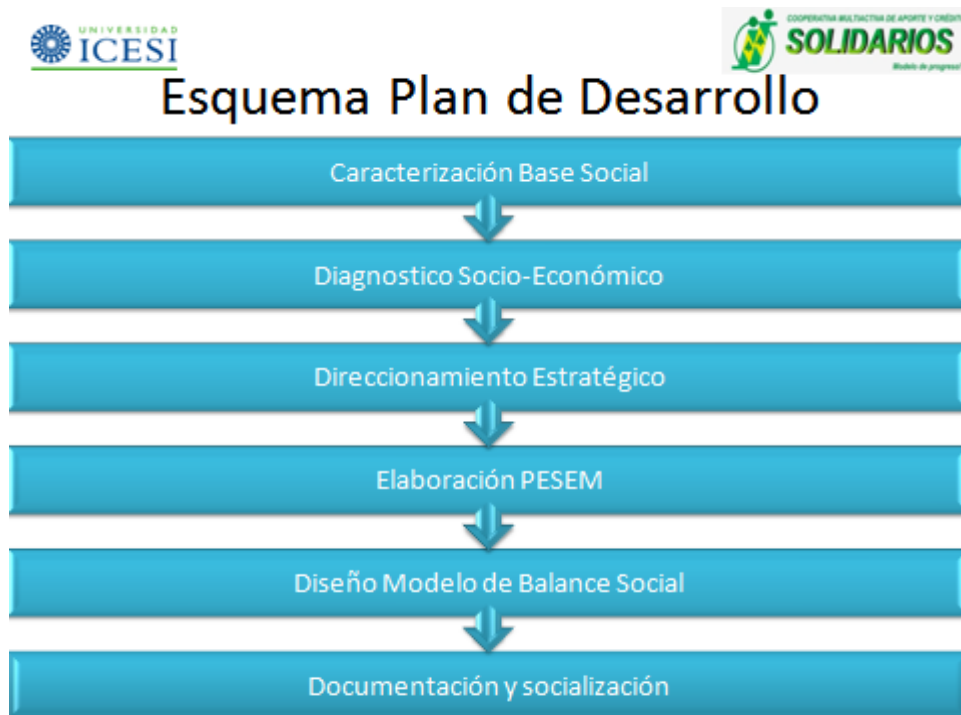
Fuente: Elaboración propia

Anexo 3. (Continuación)

AÑO	2.010		2.009		2.008		2.007		2.006		2.005		Crecimiento					Crecimiento %				
	P&G 2010	A. Vertical	P&G 2009	A. Vertical	P&G 2008	A. Vertical	P&G 2007	A. Vertical	P&G 2006	A. Vertical	P&G 2005	A. Vertical	2009-2010	2008-2009	2007-2008	2006-2007	2005-2006	2009-2010	2008-2009	2007-2008	2006-2007	2005-2006
UTILIDAD EN VALORACIÓN DE INVERSIONES	\$ 46	0,00%	\$ 804	0,04%	\$ 75.375	2,78%	\$ 136.519	8,58%	\$ 192.264	11,86%	\$ 189.849	18,70%	-758	-74.571	-61.144	-55.745	2.415	-94,3%	-98,9%	-44,8%	-29,0%	1,3%
RECUPERACIÓN DE CARTERA CASTIGADA	\$ 269.369	13,38%	\$ 316.081	14,34%	\$ 296.955	10,96%	\$ 450.576	28,33%	\$ 610.441	37,64%	\$ 561.072	55,26%	-46.712	19.126	-153.621	-159.865	49.369	-14,8%	6,4%	-34,1%	-26,2%	8,8%
RECUPERACIÓN DE PROVISIONES	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ 10.513	0,66%	\$ 122.544	7,56%	\$ -	0,00%	0									
SERVICIOS DE CRÉDITO	\$ 1.711.813	85,05%	\$ 1.789.360	81,18%	\$ 1.481.996	54,68%	\$ 915.653	57,58%	\$ 440.385	27,16%	\$ 246.824	24,31%	-77.547	307.364	566.343	475.268	193.561	-4,3%	20,7%	61,9%	107,9%	78,4%
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	\$ 1.981.228	98,44%	\$ 2.106.245	95,55%	\$ 1.854.326	68,42%	\$ 1.513.261	95,16%	\$ 1.365.634	84,22%	\$ 997.745	98,27%	-125.017	251.919	341.065	147.627	367.889	-5,9%	13,6%	22,5%	10,8%	36,9%
DIVIDENDOS Y PARTICIPACIÓN	\$ 5.017	0,25%	\$ 4.047	0,18%	\$ 5.224	0,19%	\$ 2.520	0,16%	\$ 2.567	0,16%	\$ 4.317	0,43%	970	-1.177	2.704	-47	-1.750	24,0%	-22,5%	107,3%	-1,8%	-40,5%
ARRENDAMIENTOS	\$ 370	0,02%	\$ -	0,00%	\$ 100	0,00%	\$ 1.390	0,09%	\$ -	0,00%	\$ 400	0,04%	370	-100	-1.290	1.390	-400		-100,0%	-92,8%		-100,0%
UTILIDAD EN VENTA DE ACTIVOS FIJOS	\$ 3.359	0,17%	\$ 30.803	1,40%	\$ 238	0,01%	\$ 2.130	0,13%	\$ 42.520	2,62%	\$ 4.484	0,44%	-27.444	30.585	-1.892	-40.390	38.036	-89,1%	12842,4%	-88,8%	-95,0%	848,3%
REINTEGRO DE PROVISIONES	\$ 2.526	0,13%	\$ 31.793	1,44%	\$ 834.879	30,81%	\$ 22.094	1,39%	\$ 62.914	3,88%	\$ -	0,00%	-29.267	-803.086	812.785	-40.820	62.914	-92,1%	-96,2%	3678,8%	-64,9%	
INDEMNIZACIONES	\$ 958	0,05%	\$ 10.739	0,49%	\$ 2.906	0,11%	\$ 6.080	0,38%	\$ 135.984	8,39%	\$ -	0,00%	-9.781	7.833	-3.174	-129.904	135.984	-91,1%	269,5%	-52,2%	-95,5%	
APROVECHAMIENTOS	\$ 18.011	0,89%	\$ 16.656	0,76%	\$ 7.405	0,27%	\$ 4.660	0,29%	\$ 5.443	0,34%	\$ 8.015	0,79%	1.355	9.251	2.745	-783	-2.572	8,1%	124,9%	58,9%	-14,4%	-32,1%
AJUSTES DE EJERCICIOS AÑOS ANTERIORES	\$ 1.203	0,06%	\$ 4.015	0,18%	\$ 5.049	0,19%	\$ 38.134	2,40%	\$ 6.535	0,40%	\$ 384	0,04%	-2.812	-1.034	-33.085	31.599	6.151	-70,0%	-20,5%	-86,8%	483,5%	1601,8%
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 31.444	1,56%	\$ 98.053	4,45%	\$ 855.801	31,58%	\$ 77.008	4,84%	\$ 255.963	15,78%	\$ 17.600	1,73%	-66.609									
TOTAL INGRESOS	\$ 2.012.672	100,00%	\$ 2.204.298	100,00%	\$ 2.710.127	100,00%	\$ 1.590.269	100,00%	\$ 1.621.597	100,00%	\$ 1.015.345	100,00%	-191.626									

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4. Modelo de Plan de Desarrollo – Cooperativa Solidarios



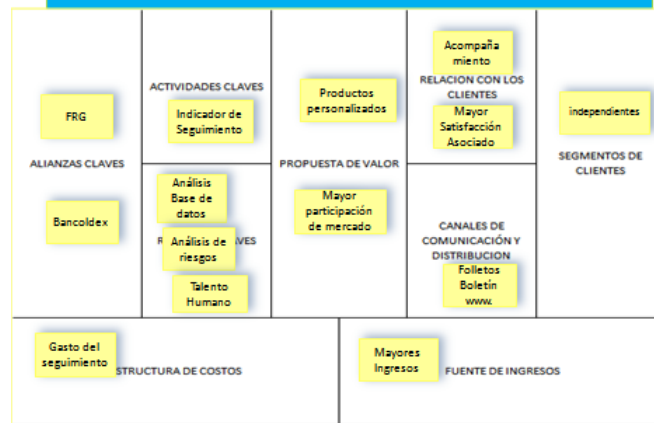
Fuente: Cooperativa Solidarios 2011

Anexo 5. Desarrollo de las líneas Estratégicas

Estrategia- Agilidad en los créditos



Estrategia- Microcrédito



Estrategia- Educación Cooperativa



Anexo 5. (Continuación)

