



**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO Y BIENESTAR SOCIAL SERMUTUAL 2022-2025**

**ESTUDIANTES**

**MARTIN ESTEBAN CORRALES CASTILLO  
KAROLAINÉ DAHIANA MARULANDA FLOREZ**

**ASESOR TRABAJO DE GRADO  
JULIO MUÑOZ CASTRO**

**DIRECCIÓN NACIONAL UDCII  
UNIDAD PARA EL DESARROLLO DE LA CIENCIA, LA INVESTIGACIÓN Y LA INNOVACIÓN  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO  
Fecha de entrega: ABRIL 30 DEL 2022**



**Agradecimientos y Dedicatoria:** Primeramente, queremos agradecer a Dios por habernos permitido estar en este punto, por poder pasar por todo este camino, y a pesar de todos los obstáculos estuvo con nosotros presentes, por segundo queremos agradecer y dedicar esta tesis a nuestras familias que desde el principio han estado con nosotros, nos han brindado su apoyo y sin la ayuda de ellos, no podríamos estar donde estamos.

Por consiguiente, queremos agradecer a todas las personas que estuvieron con nosotros en la elaboración de este proyecto, generándonos apoyo en todos los aspectos metodológicos, investigativos y de información, a la universidad Antonio Nariño y docentes por brindarnos los espacios necesarios para llevar a cabo el proyecto y por las asesorías, para ejercer un mejor proyecto.

A todos muchas gracias.



## **1. RESUMEN EJECUTIVO DE LA PROPUESTA**

El siguiente trabajo de grado aborda el desarrollo y planteamiento de un plan estratégico para la ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO Y BIENESTAR SOCIAL SERMUTUAL, esto con el fin de que se dirija un proceso eficiente y pertinente que contribuya a su debida consolidación en los próximos tres años, con una amplia dinámica competitiva y con una generación de valor correspondiente para sus grupos de interés, así mismo, se presenta en evidencia cada uno de los resultados de la planeación estratégica y aquellos retos para asumir desde la dirección organizacional, que permita una transformación y regulación eficiente del modelo de negocio.

El presente documento recopila cada uno de los instrumentos utilizados, los objetivos estratégicos, las apuestas organizacionales a corto plazo y el presupuesto requerido para la ejecución del plan de acción, el cual permitirá cumplir los propósitos de la alta gerencia de la ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO Y BIENESTAR SOCIAL SERMUTUAL, mediante la revisión de sus tendencias y de la forma de operación de los líderes del mercado.

### **PALABRAS CLAVES**

Planeación, investigación, estrategias.

### **ABSTRACT**

The following degree work deals with the development and approach of a strategic plan for the SERMUTUAL ASSOCIATION FOR DEVELOPMENT AND SOCIAL WELFARE, this in order to direct an efficient and relevant process that contributes to its due consolidation in the next three years, with a broad competitive dynamic and with a corresponding generation of value for its stakeholders, likewise, each of the results of strategic planning and those challenges to be assumed from the organizational direction are



presented in evidence, which allows a transformation and regulation efficient business model.

This document compiles each of the instruments used, the strategic objectives, the short-term organizational commitments and the budget required for the execution of the action plan, which will allow the purposes of the senior management of the ASSOCIATION FOR DEVELOPMENT AND SERMUTUAL SOCIAL WELFARE, by reviewing its trends and the way the market leaders operate.

### **KEY WORDS**

Planning, investigation, strategies.



## Contenido

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 1.     | INTRODUCCIÓN .....   | 9  |
| 2.     | JUSTIFICACIÓN.....   | 12 |
| 3.     | ESTADO DEL ARTE.....   | 15 |
| 4.     | OBJETIVOS .....  | 18 |
| 4.1.   | Objetivo General .....   | 18 |
| 4.2.   | Objetivos Específicos.....   | 18 |
| 5.     | MARCO TEÓRICO .....  | 19 |
| 5.1.   | Concepto de plan estratégico.....  | 19 |
| 5.2.   | Análisis del sector .....  | 23 |
| 5.2.1. | Cinco fuerzas de Porter .....  | 23 |
| 5.2.2. | Diamante competitivo .....   | 24 |
| 6.     | METODOLOGÍA .....  | 27 |
| 7.     | RESULTADOS.....  | 33 |
| 7.1.   | Caracterización, historia, estructura y portafolio de productos de la asociación mutual para el desarrollo y bienestar social SERMUTUAL..... | 33 |
| 7.1.1. | Historia.....  | 33 |
| 7.1.2. | Sermutual .....  | 35 |
| 7.1.3. | Ser asociado de Sermutual .....  | 35 |
| 7.1.4. | Sector Solidario de Sermutual.....   | 36 |
| 7.2.   | Análisis de entornos de Sermutual .....  | 37 |
| 7.2.1. | Entorno Político.....  | 37 |
| 7.2.2. | Entorno Económico.....   | 43 |
| 7.2.3. | Entorno Social .....   | 59 |
| 7.2.4. | Entorno Tecnológico .....  | 64 |
| 7.2.5. | Entorno Ecológico - Ambiental.....   | 69 |

|        |   |     |
|--------|---|-----|
| 7.2.6. | Matriz Integrada de Entorno.....            | 73  |
| 7.3.   | Benchmarking comparativo .....              | 78  |
| 7.3.1. | Organizaciones a comparar .....             | 78  |
| 7.3.2. | Factores clave de éxito .....               | 81  |
| 7.3.3. | Matriz de perfil competitivo.....           | 84  |
| 7.3.4. | Radars de comparación.....                  | 85  |
| 7.4.   | Análisis Interno .....                      | 87  |
| 7.4.1. | Análisis Administrativo.....                | 87  |
| 7.4.2. | Análisis De La Cultura Organizacional.....  | 88  |
| 7.5.   | Análisis y estrategias DOFA .....           | 92  |
| 7.6.   | Direccionamiento Estratégico Sermutual..... | 93  |
| 7.6.1. | Visión .....                                | 93  |
| 7.6.2. | Misión .....                                | 94  |
| 7.6.3. | Objetivos Estratégicos.....                 | 96  |
| 7.6.4. | Estrategias .....                           | 97  |
| 7.6.5. | Estructura Organizacional .....             | 100 |
| 7.7.   | Plan de Acción .....                        | 105 |
| 8.     | CONCLUSIONES Y LOGROS.....                  | 111 |
|        | Referencias.....                            | 113 |

### Tabla de gráficos

|  |           |
|--|-----------|
| Grafico 1: Cinco fuerzas de porter                             | Página 21 |
| Grafico 2: Ventaja competitiva                                 | Página 23 |
| Grafico 3: Proceso estratégico                                 | Página 26 |
| Grafico 4: Red solidaria                                       | Página 34 |
| Grafico 5: Crecimiento PIB                                     | Página 41 |
| Grafico 6: Crecimiento PIB %                                   | Página 42 |
| Grafico 7: PIB   | Página 43 |
| Grafico 8: Indicadores financieros de economía solidaria y PIB | Página 44 |
| Grafico 9: Producto Interno Bruto por                          | Página 45 |

|   |           |
|---|-----------|
| departamento                                    |           |
| Grafico 10: Total nacional                      | Página 46 |
| Grafico 11: Ritmo de crecimiento empresarial    | Página 48 |
| Grafico 12: Índice de entorno comercial         | Página 49 |
| Grafico 13: Activos                             | Página 51 |
| Grafico 14: Pasivos                             | Página 52 |
| Grafico 15: Patrimonio                          | Página 53 |
| Grafico 16: Cartera de créditos                 | Página 54 |
| Grafico 17: Tasa de usura                       | Página 55 |
| Grafico 18: Pirámide de población               | Página 56 |
| Grafico 19: Incidencia pobreza                  | Página 57 |
| Grafico 20: Migración venezolana                | Página 58 |
| Grafico 21: Inclusión financiera venezolana     | Página 59 |
| Grafico 22: Nomina pensionados                  | Página 59 |
| Grafico 23: Indicadores de crecimiento digital  | Página 62 |
| Grafico 24: Uso de aplicaciones móviles         | Página 65 |
| Grafico 25: Radares de comparación 1            | Página 82 |
| Grafico 26: Radares de comparación 2            | Página 83 |
| Grafico 27: Estructura organizacional Sermutual | Página 99 |



VIGILADA MINEDUCACIÓN





## 1. INTRODUCCIÓN

De acuerdo a diferentes investigaciones desarrolladas a nivel internacional sobre el desarrollo organizacional (Pérez, Milian, Cabrera & Victoria, 2016; Pérez, A, 2016; Chiavenato & González, 2017), se ha demostrado que cada una de las organizaciones han tenido como objetivo final la obtención de altos niveles de eficacia, valor, productividad y eficiencia, ofreciendo una gran variedad de productos y servicios en el mercado objetivo, a partir de un engranaje entre los procesos y recursos de diferentes naturalezas que se combinan para generar una sinergia que sea necesaria para proporcionar una propuesta eficiente y de valor al consumidor y al usuario de acuerdo a las dinámicas del sector financiero.

Las empresas nacionales no son ajenas a dicha dinámica y por tal motivo, en el presente trabajo se desarrolla un plan estratégico que es clave para la consolidación y transformación de SERMUTUAL.

El planteamiento del problema de la investigación permite evidenciar cada uno de los acontecimientos que vivió la empresa en el año 2022 y años anteriores durante la pandemia COVID-19, debido a los problemas administrativos o de gestión causados por la no actualización del modelo estratégico y de planificación que permitiera realizar una evaluación y seguimiento continuo a los procesos de gestión de las distintas áreas y el cual pudiera adaptarse a la nueva realidad, con el fin de medir el alcance de cada una de las metas comerciales y financieras, para consigo, evitar la insatisfacción de los asociados o de no seguir con los vínculos de la entidad.

Esto genera una necesidad de la orientación y actualización estratégica, en la cual se encuentra plasmada en las siguientes páginas, generando un gran aporte desde los conocimientos consolidados por los investigadores de pregrado de la carrera de administración de empresas.



Por tal motivo, en el trabajo se busca aterrizar la metodología e investigación para la actualización del plan estratégico para SERMUTUAL, este ejercicio es desarrollado en varias etapas, la cuales se presentan a continuación.

En los primeros seis capítulos, se encuentra el soporte teórico, metodológico y de argumentación del principal propósito de la investigación, el alcance y aporte esperado por parte de la organización objeto de estudio, siendo claro que es importante para el grupo este trabajo debido a que uno de los investigadores tiene relación directa con la organización.

En el primer apartado del séptimo capítulo, se profundiza la situación actual de la organización, conociendo cada una las directrices institucionales y el esquema de funcionamiento de la unidad objeto de estudio. En el apartado número dos se evidencian los entornos que permiten identificar cada uno de los comportamientos de los macro entornos que condicionan o potencializan el quehacer organizacional, reconociendo las brechas y las tendencias de consolidación estratégica, debido a que no se puede fallar durante el proceso de consolidar estrategias si se desconoce el contexto organizacional.

En el apartado cuarto del mismo capítulo, se encuentra el benchmarking o el perfil competitivo, donde se hace referencia a Sermutual, con otras empresas líderes en el mercado o presentan las mejores prácticas en la prestación de servicios financieros y ofertas de productos de ahorro y crédito, tomando como objetivo el establecimiento de estrategias para la mejora organizacional.

En el apartado quinto, se sustenta el diagnóstico interno de la empresa, donde se analiza la entidad desde su enfoque administrativo y la dinámica de los comportamientos de sus colaboradores y asociados. En el sexto apartado se encuentra la DOFA, donde se crean ciertas estrategias partiendo desde las variables identificadas en el análisis interno y



externo, que permite generar los aportes para la construcción de los diversos cruces estratégicos, dando como resultados las estrategias guías planteadas.

En el apartado siete del trabajo, se presenta el direccionamiento estratégico para el área objeto de estudio, el cual contiene la misión, visión y cada uno de los objetivos estratégicos de Sermutual. El apartado número ocho, contiene el plan de acción, del quehacer operativo y funcional para empezar con la implementación a nivel gerencial, hacia los objetivos constituidos.



## 2. JUSTIFICACIÓN

Los aspectos que justifican el presente trabajo de investigación están orientados desde tres diferentes enfoques en específico: el académico, el personal y el empresarial. El primer enfoque es el académico, en el cual durante el desarrollo del proyecto de investigación pretende ser una fuente para enriquecer la formación y experiencia profesional de los investigadores, puesto que les permitirá ampliar y apropiarse de sus conocimientos en relación a las diferentes teorías, conceptos y demás aspectos que conciernen al análisis de la planeación estratégica como son los modelos de gestión y de las teorías administrativas. Y consigo poder comprender la importancia de los cambios y retos que debe asumir la administración de empresas frente al entorno cambiante y evolutivo.

La importancia de la investigación será asumir la actualización de un plan estratégico con el fin de un fortalecimiento competitivo y el crecimiento posicional de SERMUTUAL, en el periodo 2022-2025, iniciando desde una caracterización de la empresa, generando la posibilidad de realizar un diagnóstico de cada uno de los factores internos y externos que permitan un análisis de la actualidad organizacional respecto al mercado y sus asociados, orientando finalmente a promover y proponer un plan de acción para la implementación de las estrategias propuestas.

La investigación busca a través de una fundamentación teórica, confrontar y aplicar cada uno de los referentes teóricos por medio del diseño del modelo de gestión organizacional el cual debe permitir realizar una gestión impactante frente a los resultados arrojados, los cuales permitirán establecer un mejoramiento continuo a nivel administrativo y pueda incentivar el cumplimiento de las tareas mediante los indicadores enfocados en incrementar la productividad.

Además, es importante detallar que esta investigación se encuentra bajo las características de toda la entidad, basado principalmente en la línea de gerencia, la cual tiene como



objetivo principal aportar competencias a SERMUTUAL para que se adapte rápidamente a las tendencias del mercado y de los efectos post-pandemia, a través de que este redoble esfuerzos para ejecutar las actividades de forma eficiente, más rápida y de la forma más barata posible.

Por otro lado, desde el enfoque personal de los investigadores, uno de los estudiantes es un asociado y tiene una relación directa con la entidad, lo cual genera una motivación en promover o aportar a la entidad parte de su conocimiento e investigación, para un mayor desarrollo, crecimiento y el posicionamiento de la organización. El otro estudiante está motivada a participar del cambio de SERMUTUAL, y aportar su experiencia y conocimientos desde la opinión del consumidor y de un posible cliente.

Por último, desde el enfoque empresarial, se tiene en consideración que la empresa objeto de estudio tiene una necesidad específica por los problemas que afrontó en los años de funcionamiento durante la pandemia, como la causa de no poseer un documento de planificación estructurado, que permita identificar las estrategias organizacionales y la totalidad de elementos requeridos para direccionar y evaluar el proceso de gestión durante dicha problemática. Lo dicho anteriormente, esta situación expuesta conlleva a que, a través de un proceso de formulación y reorientación de las estrategias, la organización adquiera los instrumentos necesarios para lograr un posicionamiento en el mercado en el post-pandemia.

La línea de investigación que se va a emplear en el presente trabajo está enmarcada y enfocada hacia la competitividad, debido a que esto genera ciertos aspectos diferenciales para la entidad objeto de estudio y provee diversas herramientas competitivas que ayudan para poderse proyectar hacia el futuro.





### 3. ESTADO DEL ARTE

**“Estudiantes de ingeniería en finanzas de la Universidad de central del ecuador, buscan implementar o generar una propuesta del plan estratégico para una cooperativa de ahorro y crédito coopartamos LTDA, haciendo énfasis para los años 2013-2017. (Publicado en 2012)”**

Estos investigadores plantean y se basan en ciertas teorías científicas para empezar a estudiar y desarrollar todo el desarrollo del plan estratégico para esta cooperativa, buscan implementar estrategias que les permitan lograr obtener diferentes planes operativos, identificando de una manera eficiente todos los factores externos e internos por los cuales se están viendo afectados y sacando provecho de ello.

En este estudio podemos ver como los estudiantes plantean y observan ciertos aspectos, en la estructura de la organización, de todos los aspectos tanto internos como externos de la organización, de que aspectos se pueden ver afectados y en qué circunstancias pueden aprovechar y pueden llevar a cabo ciertas estrategias que permitan a dicha empresa, crecer como organización y aumentar en nivel competitivo y utilidades. Durante el proceso se enfocan en las variables de “cliente-mercado, de investigación y desarrollo de los recursos humanos, del crecimiento, rentabilidad, la planificación y gestión administrativa”, estas variables son las que definen las debilidades y fortalezas que tiene la entidad, y así mismo poder fortalecerse y crecer como empresa. La principal función es poder identificar todas las variables y aspectos del mercado objetivo de la empresa, por medio de la matriz DOFA, llevando a cabo análisis y estudio del mercado objetivo, para así mismo llevar a cabo un plan estratégico mejor estructurado y funcional, que permita abordar ciertas estrategias que la empresa pueda implementar en sus funciones y poder lograr a la fecha objetivo todos los estudios y estrategias planteadas por los estudiantes.

Los estudiantes luego de ejercer y establecer el análisis situacional de los factores internos y externos de la empresa, consigo deciden implementar ciertas estrategias que permitan solucionar o arreglar aquellas deficiencias que tienen la empresa frente al mercado y los



clientes. De igual manera, deciden ejecutar una serie de relaciones entre las funciones y áreas de la empresa, fomentando ciertas perspectivas y logrando abarcar diferentes aspectos que los rodean y llevándolos a cabo en un plan de acción más eficiente.

**“Estudiantes de la carrera de administración de empresas de la universidad cooperativa de Colombia, plantean y generan una actualización del plan estratégico de la cooperativa copevisa.” (Publicado en 2018)**

Este trabajo de grado cambia en su principal enfoque que es ejecutar una actualización de un plan estratégico ya existente en dicha entidad, entonces en este aspecto se lleva a cabo un estudio más de actualización de toda la economía del sector, de hacer énfasis a próximos años, sacando de un plan estratégico ya existente, encontrando diferentes aspectos o afectaciones del entorno interno y externo, identificando nuevas problemáticas u oportunidades para la empresa.

En este estudio llevado a cabo por los estudiantes de la universidad, desean implementar la actualización de un plan estratégico ya plasmado por la empresa, poder ejecutar ciertos cambios, poder ejercer un análisis más actualizado de todos los cambios que se han dado con los años, de su mercado objetivo, de la necesidad de los clientes, de las nuevas normativas, de los nuevos sistemas de mercado y tecnologías implementadas, los estudiantes buscan que la empresa pueda implementar esta actualización en su plan estratégico, permitiendo a futuro implementar esas nuevas estrategias, no quedarse atascados en el pasado, poder avanzar y consigo mejorar tanto en su estructura como funciones de la entidad.

Los estudiantes buscan es que la empresa, con esta actualización del plan estratégica logren un crecimiento y sostenibilidad de la empresa, siempre basados en un desarrollo sostenible favoreciendo a la entidad y a los demás entes participes de ella o que los rodea. Buscan basándose en el plan estratégico existente, llevar a cabo en base los mismos estudios planteados anteriormente y favoreciéndose de ciertos teóricos para la construcción de esta nueva actualización, los estudiantes se basan y dividen cada uno de sus estudios y





estratégicas en cinco talleres (Conozcamos la cooperativa, sembremos un árbol, el valor de los valores y principios, construyamos sentido de pertenencia, estrategias cooperativas) donde por medio de estos se ejecutaría la metodología participativa donde en cada uno de estos iban a estudiar sus estructuras y ejercer las nuevas funciones de implementación de la actualización de cada uno de estos talleres, logrando así mejor definición y estructuración de la empresa, mayor eficiencia y mejores resultados.

El principal enfoque de actualización del plan estratégico existente, es que no era consiente con las necesidades de los clientes, sus enfoque eran aspectos muy diferentes, que no eran acordes a la actualidad de la empresa, estos estudiantes decidieron implementar dicha actualización con el fin, de enfocar la realidad de la empresa, los cambios que han ocurrido en el mercado, y con el gerente de la entidad poder abarcar las necesidades de los clientes, poder enfocarse a fondo en sus clientes, consigo desarrollaron los cinco talleres mencionados anteriormente, recogiendo información por medio de encuestas, para así mismo desarrollar una metodología más concreta y con mejores resultados y plan de acción. La gran ventaja que tuvieron los investigadores es que tuvieron contacto directo con el gerente de la entidad y consigo lograr mejores resultados.



## 4. OBJETIVOS

### 4.1. Objetivo General

- Formular un plan estratégico para la ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO Y BIENESTAR SOCIAL SERMUTUAL CON un horizonte de tiempo 2022 – 2025.

### 4.2. Objetivos Específicos

- Revisar la situación actual de la empresa SERMUTUAL, con respecto a su historia, estructura y el portafolio de productos.
- Realizar un análisis de los sucesos, tendencias o cambios que se generen en el entorno de SERMUTUAL para identificar las amenazas y oportunidades que presente la empresa.
- Realizar un análisis del benchmarking de SERMUTUAL.
- Realizar análisis interno de cada uno de los recursos técnicos, tecnológicos, humanos y financieros a la organización SERMUTUAL con el fin de lograr identificar las Fortalezas y Debilidades que presente la empresa.
- Diseñar estrategias que se implementaran en la empresa SERMUTUAL a través del análisis DOFA.
- Formular el direccionamiento estratégico para SERMUTUAL: visión, misión, objetivos estratégicos, estrategias y estructura.
- Diseñar el plan de acción de SERMUTUAL con indicadores de gestión.

## 5. MARCO TEÓRICO

### 5.1. Concepto de plan estratégico

Para Prahalad y Hamel (1990), citados en Stonehouse y Pemberton (2002, p.1) “muchos términos son usados ambigua y alternativamente de la literatura relacionada a la estrategia, resultando en una falta de distinción entre las terminologías de administración estratégica, pensamiento estratégico, aprendizaje estratégico y la planeación estratégica”.

De acuerdo con Mintzberg (1997), es muy importante diferenciar las estrategias de las tácticas. Las estrategias, frecuentemente están en todos los grados de la organización y generalmente son a largo plazo. La diferencia entre ambas definiciones radica en la perspectiva del líder. Las tácticas son lineamientos a corto plazo, los cuales son ajustables y se enfocan a lograr objetivos muy específicos. Es decir, lo que parece una táctica al director general de la empresa para un mando medio es una estrategia.

“La administración estratégica puede ser conceptualizada como un conglomerado de teorías y estructuras soportadas por unas herramientas y técnicas, creadas para asistir a los administradores de organizaciones en pensamiento, planeación y acción de manera estratégica. Un plan para el futuro. Por otro lado, El Pensamiento estratégico, relaciona a la visión del futuro desarrollada por un líder organizacional, requiriendo de administradores que piensen más allá de las operaciones diarias, sino en un desarrollo a largo plazo como intento estratégico para los negocios” (Ibídem).

Para Zabala (2005), las cooperativas y demás formas asociativas y solidarias, un plan estratégico consiste en la determinación de las normativas o guías globales de desarrollo institucional a un largo plazo, y también de los objetivos socio-económicos básicos que han de guiar a las acciones hacia el cumplimiento del objeto social.

La razón más importante para planear estratégicamente, es que, por medio de ella, se puede evadir el desperdicio de recursos. Para Morrisey (1996, p. 79). Es un proceso para



determinar la dirección y orientación en la que una empresa necesita crecer para cumplir con su misión. Un plan estratégico debe estar diseñado sobre las necesidades y objetivos de cada empresa, de allí que se defina como: “el plan de la administración que está conduciendo sus operaciones, atrayendo y satisfaciendo a los clientes, compitiendo con éxito y logrando los objetivos organizacionales.” (Thompson y Strickland III, 2003, p.3).

La estrategia debe tomar en cuenta el ambiente laboral y el proceso de asignación de los recursos (Clayton, 1997). Por otro lado, “O’Regan y Ghobadian 3 Mintzberg, H., y Brian, J., y Voyer, J. (1997). El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos. México. Prentice Hall. 20 (2002)” Afirman que la planeación estratégica se enfatiza en la dirección de la organización y en las acciones necesarias para la mejora de los resultados de la empresa.

“Una estrategia refleja las decisiones tomadas por la Gerencia entre los diferentes caminos de acción, compromisos organizacionales, productos y servicios, mercados, así como los enfoques competitivos. Los objetivos se logran a través de la estrategia. De esto que las empresas se pregunten constantemente, ¿en qué consiste mi estrategia?

Las estrategias de la organización, deben estar basadas en las siguientes variables: ¿cómo se puede hacer crecer mi negocio?, ¿Cómo competir contra los demás rivales?, ¿Cómo solucionar ante los cambios en el ambiente?, ¿Cómo administrar óptimamente cada área funcional del negocio?, Y, por último, ¿cómo puedo lograr todos mis objetivos?” Mintzberg et al. (1997, p.7) “Proporciona unas definiciones útiles con el propósito de obtener claridad. Una estrategia es el patrón o el plan que integra las principales metas y políticas de una empresa y a su vez, determina la secuencia coherente de cada una de las acciones a realizar. Los objetivos y las metas establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados.

Las políticas son aquellas reglas que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción. Estas reglas la mayoría de ocasiones toman la forma de decisiones de contingencia



para resolver los problemas que existen y se relacionan entre objetivos específicos. Los programas especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos. Las decisiones estratégicas son aquellas que definen la orientación general de una organización y su viabilidad máxima a la luz.”

### **Filosofía empresarial**

1. Misión: La misión de una empresa siempre debe responder tres preguntas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Qué nos diferencia?

(Peter F. Drucker): dice que esta es una base para las estrategias, prioridades, tareas de trabajo, haciendo diferente una empresa de otra.

2. Visión: La visión empresarial se caracteriza por mirar al futuro, responde a la premisa ¿Qué queremos lograr? ¿Qué queremos ser a futuro?

(Quigley): afirma que la visión es entender el pasado y el presente para poder proyectarse a futuro con acierto.

3. Objetivos: Los objetivos son los que guían la proyección de la empresa, son estos quienes permiten evaluar el fracaso o logro de la organización; Estos deben ser medibles, detallados, reales y temporales (corto, mediano y largo plazo)

Según Harold Koontz, los objetivos de la empresa son aquellos aspectos materiales, económicos, comerciales y sociales, en dirección a los cuales las empresas dirigen todas sus energías y recursos, esos aspectos se definen en utilidades, buena imagen, rentabilidad, responsabilidad social, productos o servicios de alta calidad, productividad, buena percepción del cliente, entre muchos otros.



4. Valores: Los valores guían las acciones y comportamientos de los empleados en el cumplimiento de los propósitos y tareas de la organización (Ogalla, 2005).

Para iniciar el proceso de planeación estratégica, se realiza el denominado Diagnóstico Situacional, que, de acuerdo con Idalberto Chiavenato, tiene mucho que ver con una corriente teórica denominada Enfoque Situacional o por Contingencia, que es una corriente que parte desde el principio según el cual la Administración es relativa y situacional, es decir, depende de las circunstancias ambientales y tecnológicas de la empresa. En otras palabras, conjuga el momento y el contexto en que la organización se encuentra (Chiavenato, 2006)

Por lo anterior, este diagnóstico consta de realizar un análisis inicial a la organización en donde muestra el estado actual de esta, es en esta etapa donde se procede a realizar la matriz FODA.

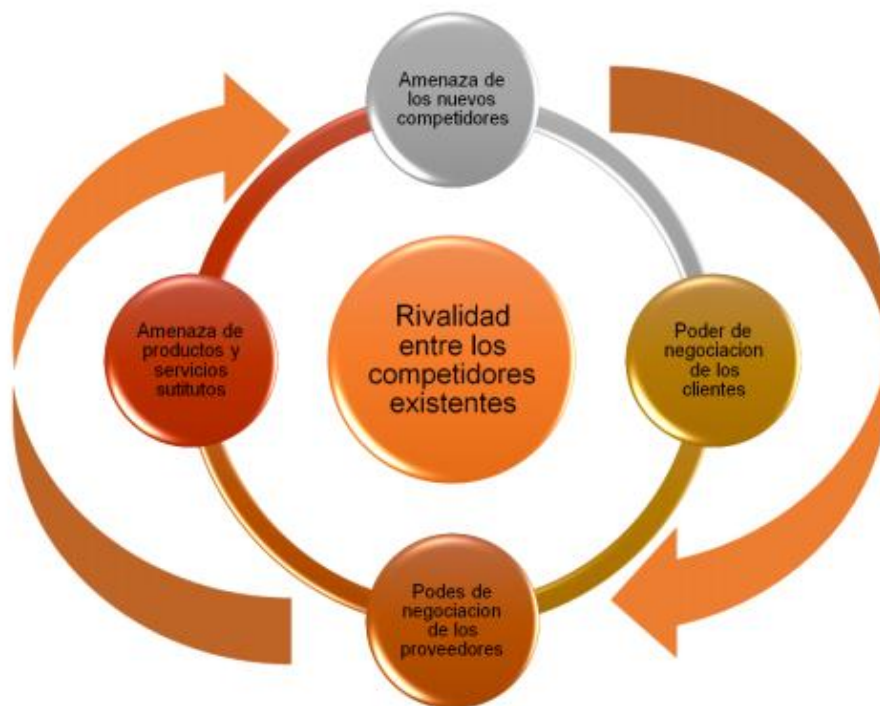
Para llevar a cabo en el análisis de factores internos y externos se hace uso del análisis FODA.

- El análisis FODA, conocido en inglés como SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats), es una herramienta propuesta por Albert S. Humphrey, que permite identificar factores externos (oportunidades y amenazas) e identificar aspectos internos de la organización (fortalezas y debilidades)

Para Houben (1999), las debilidades y fortalezas conforman un entorno interno que puede ser controlado, mientras que los otros factores están en un ambiente externo que no puede ser controlado. Ibañez et al. (2008), por otro lado, señala que el análisis DOFA considera que una estrategia tiene que lograr un equilibrio entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo (Mintzberg et al. 1997).

## 5.2. Análisis del sector

### 5.2.1. Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Artículo: Las cinco fuerzas competitivas de Porter. Oscar Flórez Cepeda

El marco teórico de Porter, conocido como el modelo de las cinco fuerzas de Porter, se enfoca en las 5 fuerzas que genera la competencia dentro de un mercado: (1) riesgo por el nuevo ingreso de potenciales competidores, (2) el nivel de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una industria, (3) el poder de negociación de cada uno de los competidores, (4) poder de negociación de los proveedores y (5) la proximidad de sustitutos para los productos de una industria. Cuanto más estructurado sea cada una de estas fuerzas más limitada será la capacidad de compañías establecidas para aumentar precios y obtener mayores utilidades. (Hill & Jones, 2006, pág. 70)

**Competidores Potenciales.** Las empresas establecidas tratan de hacer desistir a los competidores potenciales de su ingreso, puesto que mayor sea el número de empresas que



ingresan en un mercado, más complejo será para aquellas empresas mantener su participación activa en el mercado y generar utilidades. (Hill & Jones, 2006, pág. 71)

**Rivalidad entre compañías establecidas.** Si la fuerza competitiva es baja las empresas tienen la oportunidad de incrementar precios y obtener mejores utilidades. Pero si es sólida, la significativa competencia de precios, que incluye guerra de precios, puede resultar de una intensa rivalidad. (Hill & Jones, 2006, pág. 71)

**Poder de negociación de los compradores.** Los compradores pueden ser considerados una amenaza competitiva cuando exigen a bajar precios o cuando demandan una mejor calidad y mejor servicio. (Hill & Jones, 2006, pág. 77)

**Poder de negociación de los proveedores.** Puede considerarse una amenaza cuando están en capacidad de establecer el precio que una empresa debe pagar por el insumo o de reducir la calidad de los bienes suministrados, disminuyendo así la rentabilidad de la misma. (Hill & Jones, 2006, pág. 79)

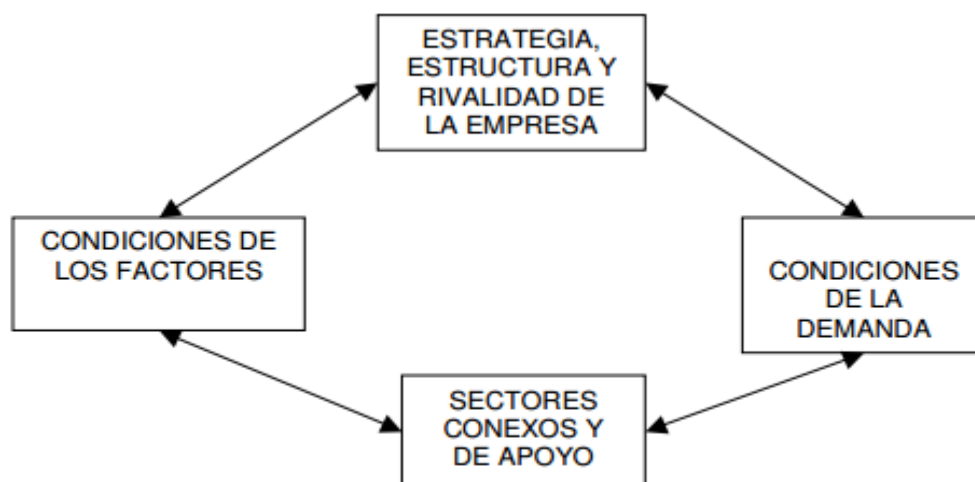
**La amenaza de productos sustitutos.** La existencia de sustitutos cercanos representa una gran amenaza competitiva, limita el valor que una empresa puede cobrar y su rentabilidad. (Hill & Jones, 2006, pág. 80)

### 5.2.2. Diamante competitivo

El diamante de la competitividad como también es llamado el modelo desarrollado por Porter (1990), afirma que “el éxito de una nación (o región) se debe a las ventajas competitivas y no a las ventajas comparativas que ostenta”.



Los determinantes de la Ventaja Competitiva.



Fuente: Michael Porter. La Ventaja Competitiva de las Naciones.1990.

Porter (1990) dice que los sectores con capacidad para competir en el mercado dependen directamente del entorno y de las condiciones que lo rodean, reconociendo que no son entes fuera de contexto. La interrelación de cuatro grupos de atributos es vital que se deben considerar para la capacidad de competitividad de las empresas; estos determinantes son: las condiciones de los factores; las condiciones de la demanda; los proveedores y las industrias relacionadas y de apoyo; las estrategias, estructuras y rivalidad de las empresas. Además hay que agregar dos elementos más: la casualidad y el papel del gobierno.



VIGILADA MINEDUCACIÓN



## 6. METODOLOGÍA

### 6.1 Tipo de Estudio

En el trabajo de investigación propuesto, se realizarán estudios de tipo exploratorio y descriptivo basados en los aportes de Hernández (2010) y Méndez (1995)

#### 6.1.1 Estudio Exploratorio

Se utiliza cuando no se tiene información suficiente sobre el objeto que se pretende estudiar, ya sea porque no se ha investigado con anterioridad o cuando la existente es muy escasa o mínima.

De acuerdo a Hernández (2010) El objetivo de este tipo de estudios es lograr plantear una visión general del problema, buscando incrementar conocimiento a la escasa información que se tiene sobre el problema planteado. De esta manera la recopilación de nueva información servirá como antecedente para la realización de un futuro estudio más profundo al respecto.

Algunas de las técnicas de las que se sirve para la recolección de información entre otras son las siguientes: revisión bibliográfica, entrevistas, cuestionarios, observación de las personas que participan en el objeto de estudio. De aquí se continúa con un estudio descriptivo.

#### 6.1.2 Estudio Descriptivo

Este tipo de estudio se realiza para figurar y especificar las propiedades o cualidades más importantes del objeto de estudio, que a su vez permiten diferenciarlo de otros.

El objetivo principal de estas investigaciones es brindar las herramientas que permitan comprender las características, situaciones, y actitudes supeditan en ciertos grupos, y pronosticar posibles hechos que deban ser planificados.

Méndez (1995) plantea que la investigación descriptiva trabaja sobre circunstancias reales y principal característica es brindar una interpretación confiable de la información recolectada del objeto de estudio.

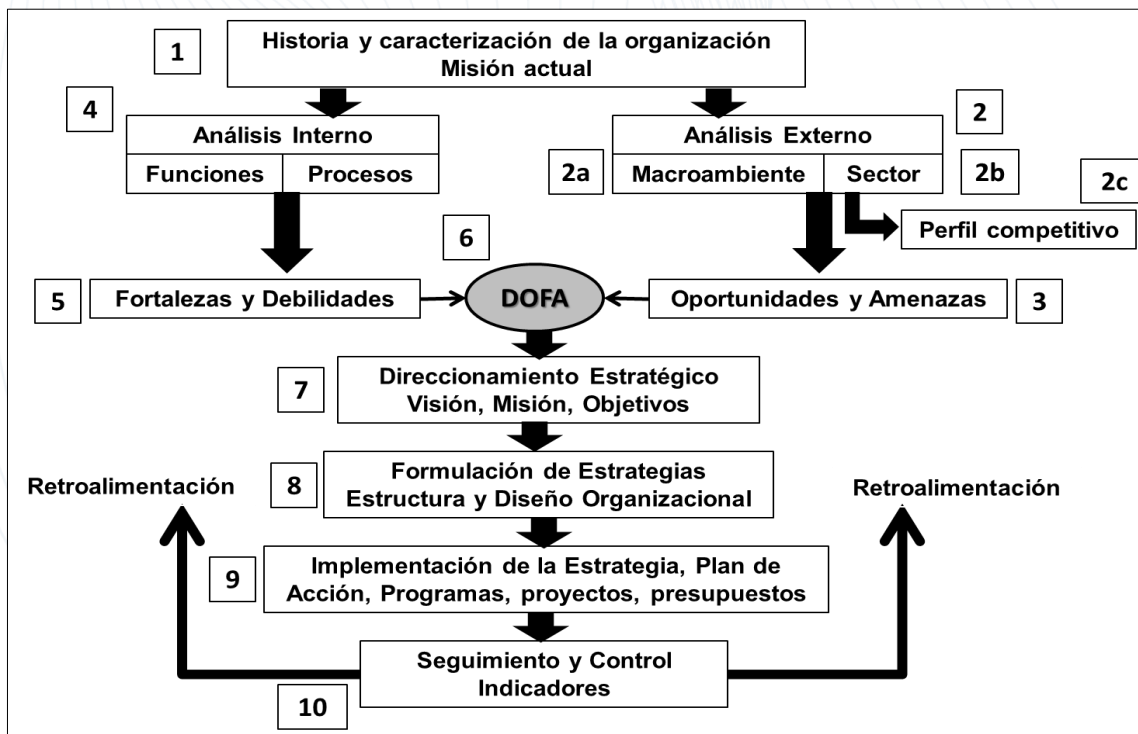
## **6.2 Diseño Metodológico**

El tipo de investigación que se desarrolla tiene como prioridad la objetividad de la información, la relevancia y la comprobación futura de factibilidad, por este motivo es de orden exploratorio descriptivo, mezclado con los métodos inductivo, deductivo y analítico. El método deductivo se basa en hipótesis y principios generales, definiéndose según (Escobar, 1999) como el proceso discursivo y descendente que pasa de lo general a lo particular. De otro lado en el método inductivo se va de lo particular a lo general, o de lo menos general a lo más general, por su parte el método analítico consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes para analizar las causas, la naturaleza y los efectos.

Se utilizaron elementos como; observación, análisis propios y externos, fuentes académicas, informes económicos, cámaras comerciales, estadísticas, estudios in situ, entre otros.

A continuación, se presenta la gráfica que muestra las dinámicas conceptuales de la metodología y las argumentativas que ésta arrojará para el desarrollo del proceso estratégico:

### **Proceso estratégico.**



Fuente: Benjamín Betancourt – papeles de trabajo para planes estratégicos (1995).

## Análisis Externo de la Organización

A través del análisis externo se van a identificar y evaluar los sucesos, cambios o tendencias que se generen en el entorno de sermutual, para de esta manera detectar las oportunidades que pueden ser aprovechadas para beneficio de la organización y las amenazas que puedan afectarla, para consigo formular estrategias que permitan aprovechar las oportunidades, protegerse de las amenazas o minimizar sus efectos.

El análisis externo comprende dos ámbitos: El estudio del macro ambiente y el análisis sectorial.

- El análisis del macro ambiente: Un factor distintivo de los enfoques de la planificación moderna, es la orientación externa, entendiéndolo como las fuerzas que influyen o determinan el comportamiento de Sermutual. Son fuerzas de carácter global, regional y local, así como factores económicos, sociales, culturales, demográficos, jurídicos políticos, ecológicos y tecnológicos.



- El Análisis del sector: Hace énfasis al entorno institucional y al conjunto de organizaciones investigadoras, grupos, centros e institutos o empresas, que ofrecen ciertos productos y servicios tecnológicos similares y complementarios, identificando la actividad socioeconómica.

### **Análisis Interno**

En esta fase del análisis interno se identificarán y evaluarán las fortalezas y debilidades de la organización, aprovechando al máximo sus recursos, sus capacidades actuales para así formular estrategias y establecer objetivos que garanticen potencializar y aprovechar las fortalezas, eliminar o reducir las debilidades para lograr el éxito de Sermutual, a través de diferentes estudios como es el análisis de los factores organizacionales, como la cultura organizacional, estructura organizacional, recursos humanos, eficacia operacional, recursos financieros, entre otros factores.

El análisis interno comprende el conjunto de factores que determinan la posición competitiva que va adoptar Sermutual, acorde con sus programas y líneas de investigación a fin de obtener una ventaja distinta y sostenible. Comprende un estudio amplio de los procesos de trabajo, de los recursos y capacidades del Centro, de su cultura, así como, la información y perfil de sus investigadores, asistentes y personal operativo y de gestión y la estructura de los equipos de trabajo y de proyectos, al igual que su infraestructura. Se identifican las fortalezas y debilidades, aportando al análisis estratégico conclusiones sobre los recursos y capacidades de Sermutual para responder al entorno.

### **Referenciación y Benchmarking**

El referenciación permite comparar a Sermutual en su desempeño, referenciándolo con otras organizaciones de su misma actividad. Para el caso que nos ocupa el análisis por comparación consiste en un proceso continuo de medición de los productos, prácticas y servicios tecnológicos realizados por otras entidades y organizaciones de investigación más

prestigiosos, o aquellos reconocidos como líderes en un determinado segmento o línea de investigación, para conocer el perfil competitivo de la propia organización.

### **Análisis Estratégico DOFA**

Esta será la herramienta principal que se implementará a partir del análisis del entorno (interno y externo) realizado previamente, por medio del cual se formularán los cruces o alianzas estratégicas entre las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas los cuales permitirán crear estrategias sólidas, que permitan lograr el éxito de la organización.

Es la síntesis de los diagnósticos del entorno y de la situación interna de Sermutual. Esta síntesis representa un esfuerzo para examinar la interacción, entre las características particulares del grupo y el entorno en el cual se desenvuelve.

- El diagnostico interno identifica Fortalezas (F) y Debilidades (D)
- El diagnostico externo identifica Oportunidades (O) y Amenazas (A)
- Análisis cruzado identifica las estrategias FO,FA,DO y DA

### **Direccionamiento estratégico**

Se formularán las finalidades y propósitos de Sermutual, las cuales van a quedar plasmadas en un documento para presentar a los directivos de la organización, en el cual aparecerán definidos la visión, misión y objetivos estratégicos propuestos por los investigadores para un plazo de cuatro años. (2022-2025).

Comprende la formulación de la misión, la visión, objetivos estratégicos, estrategias y la estructura de la Organización.

- **La Misión:** Se entiende como la razón de ser de Sermutual, el por qué y para qué fue creado.



- **La Visión:** Es la expresión del tipo de organización que se aspira a consolidar por parte de los miembros de la entidad. La visión busca comunicar la naturaleza de la existencia de la organización en términos de sus propósitos a futuro, en el ámbito de sus programas y líneas de investigación, buscando un liderazgo en sus áreas estratégicas de interés.
- **Objetivos Estratégicos:** Se refiere a los logros, beneficios o resultados que se espera obtener en el horizonte de tiempo planteado y que comprometen el desempeño de la organización.
- **Las Estrategias:** Marcan el camino para lograr los objetivos propuestos, son las vías seleccionadas entre las diferentes alternativas que se ofrecen para alcanzar la misión del grupo.
- **La Estructura:** Es la forma que debe adoptar Sermutual para poder lograr el cumplimiento de los objetivos e implementar las estrategias establecidas. La estructura expresa las relaciones formales de las personas de la organización de las personas, grupos y sistemas.





## **7. RESULTADOS**

### **7.1. Caracterización, historia, estructura y portafolio de productos de la asociación mutual para el desarrollo y bienestar social SERMUTUAL**

En esta fase se logrará identificar cada uno de los antecedentes históricos de Sermutual, en los cuales se podrá evidenciar los sucesos más importantes y significativos que han marcado la trayectoria de La Asociación para el Desarrollo y Bienestar Social Sermutual, conociendo cada antecedente desde sus inicios hasta la actualidad.

#### **7.1.1. Historia**

Finalizando el año 2008 se analiza la situación social, económico y de orden público que vive el país, debido a la captación ilegal por parte de organizaciones que ofrecen altos rendimientos económicos por las inversiones realizadas, situación en la cual tuvo que intervenir el Estado, emitiendo los decretos 4333, 4334, 4335, 4336, 4449, 4450 con el objeto de controlar la captación ilegal de ahorro por parte de las llamadas pirámides. Al entrar en vigencia cada uno de los decretos y disposiciones del gobierno nacional que declaraban el estado de emergencia en el territorio nacional, la intervención estatal de las personas naturales y jurídicas por parte de las Supersociedades a la cual se le otorgan facultades para ordenar la toma de posesión de bienes, haberes y negocios de dichas personas, con el objeto de restablecer y preservar el interés público, se concluye que se presentaba un momento propicio que se convertiría en cacería de brujas, que el sector financiero podría beneficiarse para regular cualquier tipo de operación que consideraba competencia para sus intereses argumentando la generación de riesgo de las operaciones pasivas y/o ánimo de prevenir en un futuro el pánico financiero.

Sermutual es constituida legalmente en el año 2011, desde ese año fue trabajando en la consolidación estratégica para el posicionamiento en los diversos territorios, en el año 2016 se generó desde su junta directiva y la junta unos parámetros de trabajo para la



consolidación. En este año se colocó al servicio este gran esfuerzo alcanzado con la participación de todos, se ha construido un proyecto de orden corporativo que permite presentarse como una entidad del sector solidario, con sección de Ahorro y Crédito.

El 16 de diciembre Surge la “Alianza de Ahorro y Crédito Sermutual y Coopserviandina” esta alianza cumplió dos años de operación, lo cual ha llevado a tener unos retos estratégicos, compartiendo oficinas y funciones administrativas que son compartidas, esto generando un reto en los liderazgos por parte del equipo directivo, esto siendo reflejado en aspectos de lentitud en procesos administrativos.

Hoy han depositado su confianza más de 1.530 familias asociados-as, atendidos de manera presencial en nuestras agencias de Cali, Buga, Tuluá, Bogotá, y Zipaquirá, convirtiéndose esta última en un gran logro, y acercándonos a la idea estratégica definida por los gestores en 2016, de “consolidar regiones y zonas de desarrollo, y asociados-propietarios, de integración en el sector de economía social y solidaria”.

Cada vez ha tenido que asumir mayores retos y requerimientos legales, administrativos, técnicos, financieros establecidos por el mercado y por las instituciones de vigilancia y control. Sermutual desde su concepción ha optado por adoptando las tecnologías de información y comunicación en sus procesos y procedimientos, por esto ha apostado por la implementación de plataformas tecnológicas como Web Gmind, que bajo el esquema de procesos en tiempo real, busca brindar a las institución las herramientas necesarias para controlar e identificar oportunidades de mejora en los procesos estratégicos de nuestra asociación mutual, y mejorar la relación con nuestros asociados, brindando información en línea en tiempo real que permita transparencia y seguridad en cada una de las operaciones comerciales, lo cual exige cambios de actitud y mentalidad para la diversificación de nuestros canales de atención.



### **7.1.2. Sermutual**

Es una entidad alternativa a la banca tradicional que crea productos financieros innovadores; pero antes que eso, somos una familia de asociados que ha venido construyendo una cultura basada en la solidaridad y el ahorro, como motores clave del desarrollo individual y familiar.

Creemos en la educación como eje fundamental del desarrollo, creemos que trabajando juntos, en equipo, podemos cumplir los sueños de nuestros asociados, proyectando un futuro lleno de oportunidades.

Todos los días contamos con nuevos asociados, que sorprendidos se encuentran con un mundo de beneficios basados en la solidaridad y en potenciar su desarrollo personal y familiar.

### **7.1.3. Ser asociado de Sermutual**

Ser asociado significa ser uno de los propietarios de Sermutual, y ser parte de una familia solidaria que basa su cultura de desarrollo en el ahorro y la inversión, que cree en la solidaridad para apoyarse y cumplir mutuamente los sueños. ¡Aquí somos diseñadores y eso cada vez nos hace más grandes!

#### **Beneficios:**

- Ser parte de la Familia Sermutual te da muchos beneficios para que disfrutes con tu familia.
- Acceder a los nuevos avances tecnológicos de la Entidad
- Disponer del portafolio de la Red Solidaria
- Participar en sorteos exclusivos
- Acceder gratis al portal transaccional



#### **7.1.4. Sector Solidario de Sermutual**

Para conocer más sobre Sermutual, se debe entender el concepto de la economía solidaria.

- La economía solidaria es una economía para el desarrollo de actividades productivas basado en el bien común. Buscando la equidad y el equilibrio con el medio ambiente.
- La economía solidaria se basa en principios como la autonomía, igualdad, responsabilidad social corporativa, transparencia y vida comunitaria.
- Esta clase de enfoque se observa, por ejemplo, en las cooperativas. Dichas empresas ofrecen a cada uno de sus miembros las mismas atribuciones y obligaciones.

#### **Características De La Economía Solidaria**

- Priorizar el bienestar colectivo frente a la generación de riqueza.
- La economía solidaria no implica la eliminación del capitalismo, sino que puede aplicarse en ciertos ámbitos, por ejemplo, dentro de una institución o empresa que desarrolle actividades culturales en zonas urbanas con altos índices de pobreza.
- Uno de los principios de la economía solidaria es la autogestión, lo que significa que la empresa es administrada por los propios productores. Esto sucede, normalmente, cuando muchos empresarios agrícolas pequeños forman una asociación. De esta forma, buscan generar economías de escala y negociar con sus clientes ofreciendo un mayor volumen en ventas.
- Otro de los pilares de la economía solidaria es la sostenibilidad, por lo que una organización basada en esta economía procura utilizar métodos de producción que afecten lo menos posible el medio ambiente. Un ejemplo, sería cuando se cambia el uso de bolsas de plástico por aquellas que son de papel.

Con los aliados de Sermutual se ha creado la Red Solidaria, primera Red que conecta diferentes instituciones con un ADN solidario basado en la educación y el desarrollo común.



## 7.2. Análisis de entornos de Sermutual

El proceso de análisis de entornos, presentan diversas herramientas, capas del entorno y manejo metodológico de acuerdo a los autores que soportan la investigación, en este caso de estudio se aplica las capas de Entornos PESTEL (Político, económico, social, tecnológico, ecológico – ambiental y legal), donde en las siguientes líneas se encuentra el económico articulado con el legal, esto generando información para el acápite estratégico

### 7.2.1. Entorno Político

Durante los últimos años el entorno político y social de Latinoamérica se ha desarrollado en un contexto con múltiples dificultades agravadas por la pandemia del Covid-19, que ha resaltado la brecha que existe entre los gobiernos nacionales, los gobiernos territoriales (subnacionales) y la sociedad. Esto se evidencio cuando autoridades del país tomaron



medidas (cuarentenas, confinamientos y des confinamientos tanto parciales y totales, medidas de protección social y provisión de alimentos para el sustento de los más vulnerables) y formularon políticas sin coordinación con los gobiernos subnacionales, que en algunos casos, se produjeron incluso contradicciones entre las necesidades sociales y las políticas nacionales y subnacionales, lo que generó conflictos y significó desaprovechar la visión y las capacidades territoriales, esto termino en protestas y movilizaciones ciudadanas en Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, El Salvador, México y Panamá, entre otros. (CEPAL, 2021<sup>1</sup>).

En consiguiente con lo anterior los gobiernos nacionales y subnacionales no aprovecharon la participación ciudadana. La mayoría de las medidas, reformas y políticas fueron diseñadas e implementadas sin espacios de participación de ninguno de los gremios, el sector académico o el sector privado, que hubiesen podido aportar información, innovación y recursos financieros y, sobre todo, otorgar legitimidad y eficiencia al proceso, apoyando una estrategia de comunicación efectiva y eficaz hacia la ciudadanía, lo que agravo el descontento social (CEPAL, 2021).

A nivel nacional, Colombia ha tenido que sortear dificultades de base y las nuevas dificultades producto de la pandemia del covid-19, las cuales han sido abordadas por el gobierno nacional por medio de una serie de medidas y decretos restrictivos que han generado un descontento social.

En cuanto al sector de economía solidaria, cabe resaltar, que ha ganado participación política en Colombia durante los últimos años, lo cual se ha visto reflejado en la inclusión de medidas con modelos alternativos sociales y económicos en beneficio de la sociedad y en la construcción de paz, propuesto por el sector solidario. Con esto se espera que en largo plazo el sector obtenga mayor reconocimiento, fortalecimiento, posicionamiento y desarrollo del modelo de economía solidaria. Por consiguiente, a continuación, se presentan las leyes y decretos que respaldan dicho fin.

---

<sup>1</sup> [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46682/S2100125\\_es.pdf?sequence=6&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46682/S2100125_es.pdf?sequence=6&isAllowed=y)

**7.2.1.1.** Ley 1955 de 2019 “ley Por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”.

Para el sector es considerado el primer plan de desarrollo Nacional que contempla el modelo Cooperativo con énfasis en el fortalecimiento y desarrollo empresarial de las empresas de economía solidaria. Art 164.

Con un presupuesto de 1.100 billones de pesos, el plan se encuentra soportado en tres pactos centrales: Equidad, Emprendimiento y Legalidad. Estos a su vez, generan tres ejes que se soportan en 11 pactos transversales y 9 más regionales. En el pacto denominado por la Equidad, las instituciones y agremiaciones del sector jugará un papel fundamental para aportar al objetivo No. 2 del literal F, correspondiente al “Trabajo decente, acceso a mercados e ingresos dignos: acelerando la inclusión productiva”. En este objetivo se define que de manera coordinada con el Ministerio del Trabajo “se establecerán acciones para fomentar, fortalecer y proteger las organizaciones de economía solidaria, implementar ajustes a la normatividad que las controla para promover su participación en distintas actividades económicas y en la contratación pública”<sup>2</sup>.

Para lograr el objetivo No. 5 de este mismo literal con el que se busca “*Fomentar la generación de ingresos y la inclusión productiva de la población vulnerable y en situación de pobreza, en contextos urbanos y rurales a través del emprendimiento y su integración al sector moderno*”, la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias de manera coordinada con el Ministerio del Trabajo y el Ministerio de Comercio Industria y Turismo deberá promover tanto emprendimientos asociativos solidarios como el cooperativismo.

---

2

- <https://www.confecoopantioquia.coop/articulo/151/organizaciones-solidarias-en-las-bases-del-plan-nacional-de-desarrollo-2018-2022>
- <https://confecoop.coop/actualidad/actualidad-2019/propuesta-para-el-plan-nacional-de-desarrollo-pacto-por-la-economia-solidaria-y-cooperativa/>



También, como parte de la estrategia para los emprendimientos no agropecuarios en municipios rurales y rurales dispersos, se crearán incentivos para que el sector privado y el sector público participen activamente en la generación de encadenamientos productivos en la economía rural promoviendo emprendimientos asociativos solidarios.

#### **7.2.1.2. LEY 2069 DE 2020 “Por medio del cual se desarrolla el emprendimiento en Colombia”**

En el marco de la pandemia del Covid-19 el gobierno nacional encabezado por el presidente Iván Duque, ha propuesto diferentes elementos de política pública para la reactivación economía de los sectores más afectados por la pandemia entre los cuales están el comercio, la industria y el turismo. Para la recuperación de la economía, la construcción de la Nación Emprendedora y como el principal habilitador para que la Política Nacional de Emprendimiento, articulada al Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 se sanciona la Ley 2069 de 31 de diciembre de 2020 cuyo objeto es “establecer un marco normativo que propicie el emprendimiento y el crecimiento, consolidación y sostenibilidad de las organizaciones, con el fin de aumentar el bienestar social y generar equidad. Dicho marco delinearé un enfoque regionalizado de acuerdo con las realidades socioeconómicos de cada región” con esto, se define el emprendimiento como la fórmula para lograr una mayor equidad.

Varios de los artículos de la Ley de Emprendimiento son específicos para las cooperativas y empresas de la economía solidaria, los cuales se especifican en la tabla que se presenta a continuación:





**ARTICULOS RELACIÓN CON EL SECTOR DE ECONOMÍA SOLIDARIA  
LEY 2069**

|                          |  |
|--------------------------|--|
| <i>Artículo 8</i>        | establece la contabilidad simplificada para microempresas (las cooperativas son reconocidas como microempresas en el artículo 23).   |
| <i>Artículo 9</i>        | Establece la creación de alianzas, que incluyen a “entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera o por la Superintendencia de la Economía Solidaria”, para la promoción del desarrollo empresarial y la inclusión financiera de los micro negocios. |
| <i>Artículo 20</i>       | disminuye a diez (10) el número de personas naturales requeridas para constituir una asociación mutua.   |
| <i>Artículo 21</i>       | redefine la naturaleza de las asociaciones mutuales, ampliando su radio de acción a la seguridad alimentaria y producción, transformación y comercialización de la Economía Campesina Familiar y Comunitaria.  |
| <i>Artículo 22</i>       | disminuye a tres (3) el número de personas naturales requeridas para constituir una cooperativa.   |
| <i>Artículo 23</i>       | Determina el carácter de “empresas” y “Mí Pymes” de las cooperativas y entidades de la economía solidaria.   |
| <i>Artículo 24</i>       | Determina que las Mí Pymes pueden asociarse a cooperativas.  |
| <i>Artículo 27</i>       | Establece el seguro de Mí Pymes, como instrumento para promover y proteger el emprendimiento, crecimiento, consolidación y sostenibilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas.  |
| <i>Artículos 30 y 31</i> | Establecen criterios diferenciales para Mí Pymes en el sistema de compras públicas.  |
| <i>Artículo 34</i>       | Establece la realización de convocatorias de contratación pública limitadas a las Mí Pymes (la cuales pueden estar asociadas en cooperativas, de acuerdo con el artículo 30 de esta ley).  |
| <i>Artículo 35</i>       | Define 12 factores de desempate en los procesos de Contratación realizados por las entidades estatales, cuatro de los cuales favorecen a las cooperativas y Mí Pymes.  |
| <i>Artículo 48</i>       | Establece las funciones de Impulsa Colombia, varias de ellas relacionadas con la promoción y apoyo a las organizaciones de la economía solidaria (numerales 3, 6, 8, 9, 11, 12).   |
| <i>Artículo 52</i>       | establece mecanismos para promover, apoyar y financiar el emprendimiento, formalización, fortalecimiento, tecnificación y financiamiento empresarial de las asociaciones de pequeños productores.  |
| <i>Artículo 61.</i>      | Dispone la creación de una red de empresarios solidarios para el acompañamiento y asesoría de microempresas.   |
| <i>Artículo 74</i>       | establece la doble titulación técnico bachiller y la formación para el emprendimiento, la innovación, el empresarismo y la economía solidaria.   |



|                    |  |
|--------------------|--|
| <i>Artículo 75</i> | dispone que el Plan Territorial de Formación Docente podrá incluir contenidos que contribuyan al desarrollo de competencias referidas al emprendimiento, la iniciativa empresarial y la economía solidaria.                      |
| <i>Artículo 77</i> | propone la creación de consultorios empresariales en las universidades, para dar asesoría gratuita a microempresas y organizaciones de economía solidaria productiva.  |
| <i>Artículo 78</i> | dispone que la educación formal incluya educación para el emprendimiento, incluyendo la educación cooperativa y en economía solidaria, en el marco de las Leyes 79 de 1988, 454 de 1998 y el artículo 27 de la Ley 1780 de 2016. |

### 7.2.1.3. CONPES “Política pública para el desarrollo de la economía solidaria” – DNP

Como instrumento para mejorar los índices de desempleo, desigualdad, productividad, inclusión financiera e informalidad el gobierno nacional y el Departamento Nacional de Planeación (DNP), adelantan acciones de las bases de política pública para el sector solidario, el cual se establece como otro instrumento clave para la reactivación económica y tiene por objetivo general “Fortalecer el modelo de economía solidaria, de tal manera que se visibilice como una herramienta para el desarrollo social y económico del país”.

A través del diagnóstico presentado en este documento y la identificación de dificultades y problemáticas del sector de economía solidaria se establecen tres ejes estratégicos dentro de política:

- i. El fomento de economía solidaria por medio de acciones de promoción, creación, fortalecimiento, desarrollo, integración y protección del sector.
- ii. Educación solidaria a través de estrategias para el conocimiento y creación del modelo de economía solidaria.
- iii. La supervisión para la inspección, vigilancia y control de las empresas del sector.

La política tiene un periodo de aplicación de 5 años y tiene un presupuesto priorizado asignado de \$68.593 millones de pesos los cuales estarán bajo la responsabilidad de las siguientes entidades públicas: Ministerio de agricultura y desarrollo rural, Ministerio de



educación nacional, Ministerio del trabajo, Superintendencia de economía solidaria, Unidad administrativa especial de organizaciones solidarias.

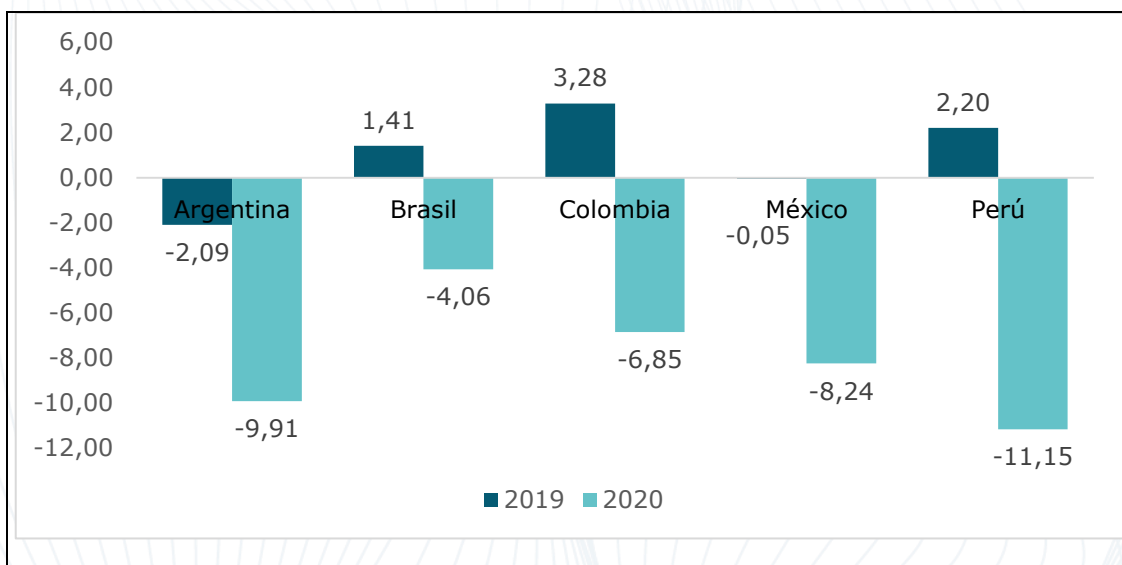
Una vez revisado el contexto nacional y marco político y legal, es evidente el descontento social colombiano debido a las condiciones desiguales económicas y sociales, así mismo, se reconoce la necesidad del trabajo colaborativo a través de modelos alternativos como lo es la economía solidaria. Considerando esto, las ultimas políticas y disposiciones del gobierno nacional para la reactivación económica han incluido al sector, proyectándolo como una alternativa real para el mejoramiento de los indicadores económicos y sociales. Cabe restar a pesar de los avances en la consolidación del sector de economía solidaria, aún se encuentra la necesidad de fortalecerlo, dado que las políticas orientadas en las últimas décadas no se han materializado y generado el impacto previsto.

| VARIABLE   | A/O | AM | am | om | OM |
|--|-----|----|----|----|----|
| La Mutual presenta las siguientes variables en cuanto al entorno político: |     |    |    |    |    |
| Ley 1955 de 2019   | O   |    |    | X  |    |
| Ley 2069 del 2020  | O   |    |    |    | X  |
| CONPES   | O   |    |    | X  |    |

## 7.2.2. Entorno Económico

### 7.2.2.1. Producto Interno Bruto

|   |
|---|
| <b>1. Crecimiento del PIB (% anual)</b> |
|---|



Fuente: Datos sobre las cuentas nacionales del Banco Mundial y archivos de datos sobre cuentas nacionales de la OCDE

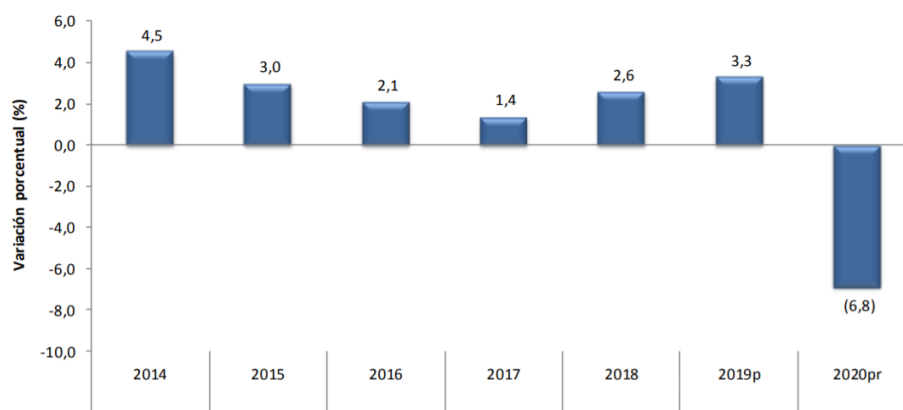
Extraído de: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.KD.ZG?end=2020&locations=ZJ-GY&start=2000>

Durante el año 2020 La región de América Latina y el Caribe fue una de las más afectadas en salud y economía debido a la pandemia del Covid-19, lo cual se evidencia en la contracción del crecimiento económico de la región del -7,1 % del PIB. Pese a esto, organismos como el Banco Mundial, FMI y la CEPAL prevén para el 2021 y 2022 un rebote en la economía de la región producto de la transformación económica y la digitalización, además de los avances en la vacunación y los estímulos fiscales y monetarios para la recuperación. Sin embargo, esto dependerá del comportamiento en la superación de debilidades como las brechas estructurales históricas de la región, la desigualdad, la escasa cobertura y acceso a la protección social, la elevada informalidad laboral, la heterogeneidad productiva y la baja productividad<sup>3</sup>.

3

- <https://www.cepal.org/es/comunicados/america-latina-caribe-tendra-crecimiento-positivo-2021-pero-alcanzara-recuperar-niveles>
- <https://www.aa.com.tr/es/econom%C3%ADa/banco-mundial-aumenta-previsi%C3%B3n-de-crecimiento-para-latinoam%C3%A9rica-en-2021/2192124>

## 2. Producto Interno Bruto – PIB Tasas de crecimiento anual en volumen 2014- 2020pr



Fuente: DANE, Cuentas nacionales.

Las afectaciones en la economía colombiana se vieron reflejada en una contracción del crecimiento del PIB del 6,8% con respecto al 2019. Esto ha tenido grandes efectos para el país en materia económica y fiscal. Por otro lado, el Banco Mundial, la OCDE y entidades como Fitch Group prevén un crecimiento en la economía colombiana de hasta el 6% para el 2021 y del 4% para el 2022, los cuales estarán impulsado por el consumo privado y la inversión<sup>4</sup>, sin olvidar la importancia llevar a un equilibrio a las finanzas públicas.

- <https://elpais.com/economia/2021-04-06/el-fmi-mejora-de-nuevo-su-perspectiva-de-crecimiento-para-america-latina-y-el-caribe.html>

4

- <https://www.larepublica.co/economia/fitch-ratings-cambio-la-calificacion-de-riesgo-de-colombia-y-la-perspectiva-a-estable-3195291>
- <https://www.semana.com/economia/macroeconomia/articulo/banco-mundial-aumento-proyeccion-de-crecimiento-del-pib-de-colombia-en-2021-al-59/202152/>
- <https://www.semana.com/economia/macroeconomia/articulo/colombia-recuperara-el-pib-per-capita-perdido-por-la-pandemia-a-finales-de-2022-segun-la-ocde/202139/>
- <https://www.portafolio.co/economia/ocde-prevision-del-pib-de-colombia-hasta-el-7-6-optimista-crecimiento-mundial-552480>

Según el DANE, las actividades económicas que más decrecieron durante el 2020 fueron Comercio al por mayor y al detal; la reparación de vehículos automotores y motocicletas; Transporte y almacenamiento; Alojamiento y servicios de comida que decreció 15,1% (contribuye -3,0 puntos porcentuales a la variación anual). Seguido por construcción, con un decrecimiento del 27,7% por ciento (contribuyó con -1,9 puntos porcentuales a la variación anual), y por último la explotación de minas y canteras que se contrajo 15,7 % (contribuyó con -1,0 punto porcentual a la variación anual).

**Producto Interno Bruto – PIB Tasa de crecimiento anual en volumen1 por actividad económica 2019p- 2020pr Año total**

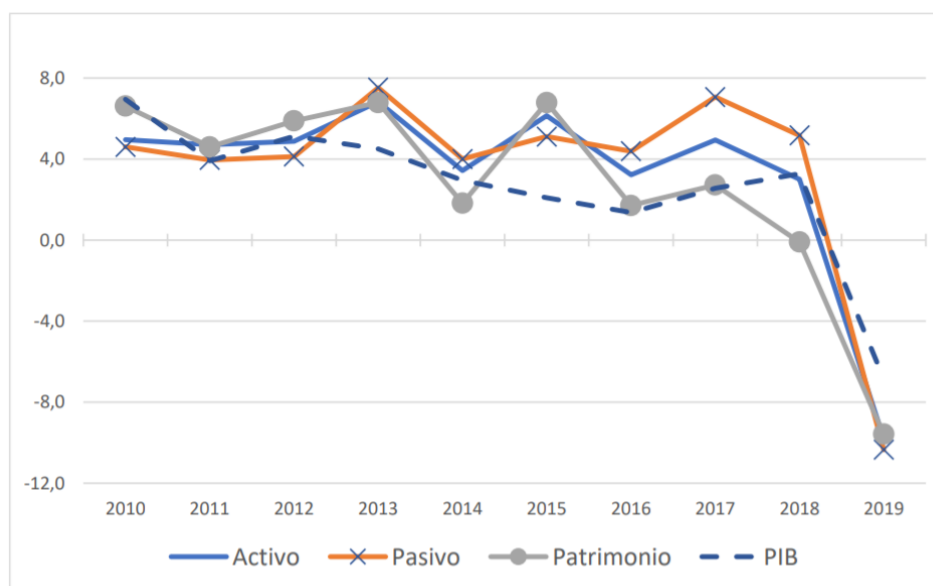
| Actividad económica  | Serie original<br>Tasa de crecimiento anual (%) |                | Serie original<br>contribución* al<br>valor agregado |
|--|---|----------------|--|
|  | 2019P - 2018                                    | 2020Pr - 2019P | 2020Pr - 2019P                                       |
| Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca                                       | 2,3   | 2,8            | 0,2  |
| Explotación de minas y canteras  | 1,7   | -15,7          | -1,0   |
| Industrias manufactureras  | 1,2   | -7,7           | -0,9   |
| Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado.                             | 2,5   | -2,6           | -0,1   |
| Construcción   | -1,9  | -27,7          | -1,9   |
| Comercio al por mayor y al por menor, transporte, alojamiento y servicios de comida      | 3,7   | -15,1          | -3,0   |
| Información y comunicaciones   | 1,1   | -2,7           | -0,1   |
| Actividades financieras y de seguros   | 6,3   | 2,1            | 0,1  |
| Actividades inmobiliarias  | 3,3   | 1,9            | 0,2  |
| Actividades profesionales, científicas y técnicas  | 3,4   | -4,1           | -0,3   |
| Administración pública y defensa, educación y salud                                      | 5,1   | 1,0            | 0,2  |
| Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios | 13,0  | -11,7          | -0,3   |
| Valor agregado   | <b>3,2</b>                                      | <b>-6,9</b>    | <b>-6,9</b>  |
| Impuestos menos subvenciones sobre los productos   | <b>4,4</b>                                      | <b>-6,1</b>    |  |
| <b>Producto Interno Bruto</b>  | <b>3,3</b>                                      | <b>-6,8</b>    |  |

Fuente: DANE, Cuentas nacionales

Extraído de: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp\\_PIB\\_IVtrim20.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IVtrim20.pdf)

Cabe resaltar que durante el 2020 tan solo cuatro sectores registraron crecimientos con respecto al 2019, entre los cuales se encuentra Actividades financieras y de seguros 2,1% (contribuyó con 1,0 punto porcentual a la variación anual) y que en el primer trimestre de 2021 (4,9%), los otros sectores fueron agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca 2,8% (contribuyó con 2,0 punto porcentual a la variación anual), actividades inmobiliarias 1,9% (contribuyó con 2,0 punto porcentual a la variación anual 0,2%), y administración pública y defensa, educación y salud 1,0% (contribuyó con 2,0 punto porcentual a la variación anual).

Indicadores financieros de economía solidaria y PIB



Fuente: CONPES – DANE 2020

Cabe resaltar que de acuerdo con el diagnóstico presentado por el CONPES en el borrador de Política Pública para el Desarrollo de la Economía Solidaria 2021, las instituciones del sector se han visto afectadas de acuerdo a los indicadores financieros

por la Crisis producto del Covid-19, con un decrecimiento de hasta el 8%<sup>5</sup>, pese a esto, en el mismo documento se afirma que la participación del sector solidario en la economía nacional ha aumentado significativamente desde el 2010 hasta el 2020 en un 93%.

De acuerdo con lo anterior, los organismos internacionales de vigilancia economía proyectan un escenario favorable para Colombia para el 2021 y 2022, pese a las dificultades del paro nacional y a las restricciones en la movilidad, las apuestas son positivas. Para la economía del sector solidario, pese a la incertidumbre del entorno, se espera que las entidades continúen actuando con residencia para la superación de las adversidades.

- **Nivel Regional**

Para el año 2020pr, el producto interno bruto nacional es de 1.002.922 miles de millones de pesos, a precios corrientes. Los departamentos con mayor PIB son Bogotá D. C. y Antioquia con 260.775 y 149.666 miles de millones de pesos, respectivamente. En tal sentido, Para el año 2020pr, Bogotá D. C., Antioquia y Valle del Cauca concentraron la mitad del PIB.

| <b>Producto Interno Bruto por departamento</b> | <b>variación porcentual anual series encadenadas de volumen con año de referencia 2015</b> | <b>Serie 2006 - 2020pr</b> |                         |                          |
|--|--|----------------------------|-------------------------|--------------------------|
| <b>DEPARTAMENTOS</b>                           |  | <b>2018</b>                | <b>2019<sup>P</sup></b> | <b>2020<sup>Pr</sup></b> |
| <b>COLOMBIA</b>                                |  | <b>2,6</b>                 | <b>3,3</b>              | <b>-6,8</b>              |
| Bogotá D. C.                                   |  | 3,3                        | 3,5                     | -6,4                     |
| Antioquia                                      |  | 3,5                        | 3,6                     | -5,5                     |
| Valle del Cauca                                |  | 3,3                        | 3,5                     | -5,3                     |
| Cundinamarca                                   |  | 2,3                        | 2,9                     | -5,6                     |
| Cauca  |  | 1,8                        | 3,2                     | -6,5                     |
| Quindío  |  | 0,8                        | 2,8                     | -6,1                     |

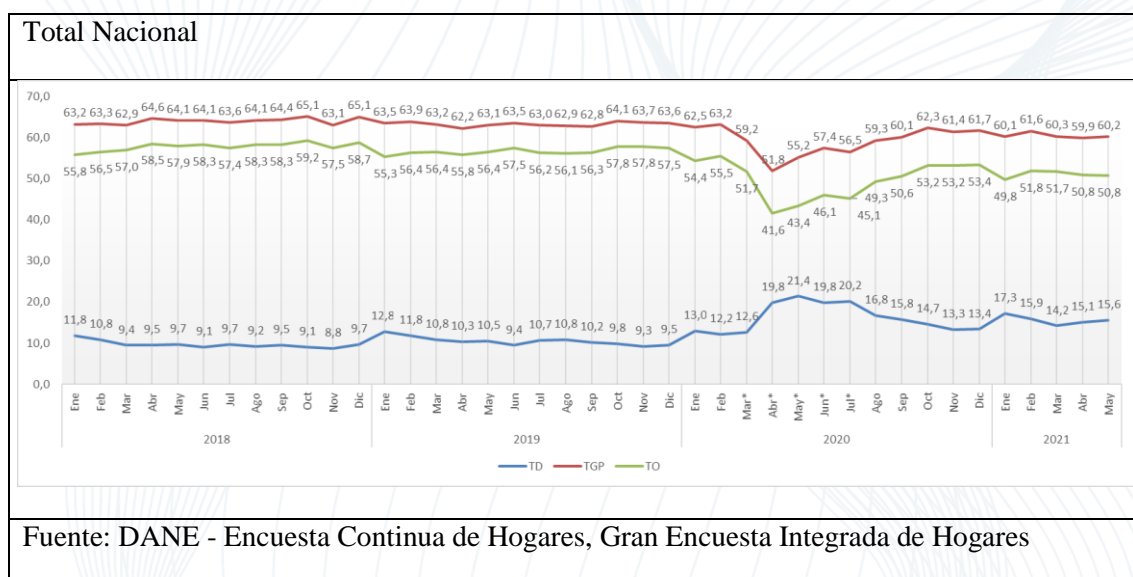
<sup>5</sup>[https://www.dnp.gov.co/CONPES/Documents/2021-0625%20Documento%20CONPES%20Economia%20Solidaria\\_VDiscusi%C3%B3n%20p%C3%BAblica.pdf](https://www.dnp.gov.co/CONPES/Documents/2021-0625%20Documento%20CONPES%20Economia%20Solidaria_VDiscusi%C3%B3n%20p%C3%BAblica.pdf)



Para Sermutual, estas tendencias se internalizan como una oportunidad para adoptar cambios que permitan hacer frente a la coyuntura nacional e internacional, adoptando estrategias que permitan conservar el equilibrio institucional y a su vez realizar apuestas encaminadas a la innovación y diversificación.

### 7.2.2.2. Mercado Laboral

Este decrecimiento económico resultado de las medidas de confinamiento producto del Covid-19 las restricciones de movilidad de personas al interior y exterior del país, así mismo la disminución del consumo interno ha tenido graves consecuencias en el desempleo.



En el mes de mayo de 2021 la tasa de desempleo nacional se ubicó en 15,6%, disminuyendo en 4,9 puntos porcentuales (pps) respecto al mismo mes del 2020 (21,4%). En las trece ciudades y áreas metropolitanas la tasa fue de 16,6%. La tasa global de participación se ubicó en el 60,2%, mientras que la tasa de ocupación lo hizo con el 50,8%, mostrando crecimiento frente a igual mes de 2020. Son casi 4 millones de Colombianos Desocupados y casi 16 millones de personas inactivas a nivel nacional,



con casi 20,4 millones de personas ocupadas de las cuales casi la mitad son informales. En un año se recuperaron 3.94 millones de puestos de trabajo.

De acuerdo con la consulta de expertos realizada por la revista Semana (2021)<sup>6</sup>, se espera que la tasa de desempleo para el 2021 se mantenga superior al 10%, considerando escenarios donde se tomen medidas para evitar la propagación del virus Covid-19 y también del tema de la distribución efectiva de las vacunas.

Para Sermutual, esta variable es importante dado la relación estrecha que existe entre el nivel de desempleo y el nivel de capital inyectado a la economía a través de créditos de consumo, debido que lo primero afecta la capacidad adquisitiva y por ende de pago de los colombianos, en tal sentido, esta variable se estima como amenaza menor para el modelo de negocios actual de Ahorro y Crédito de la mutual, dado que su nicho está focalizado en el personal activo laboralmente.

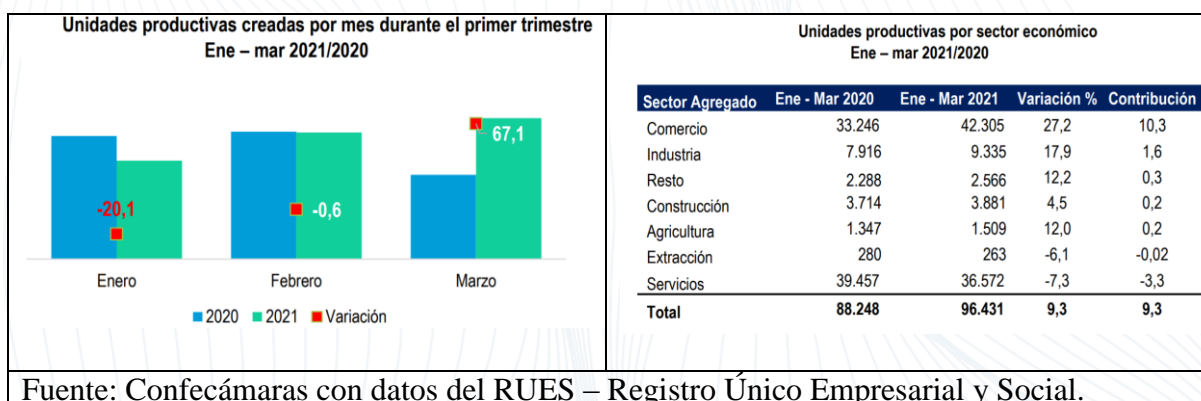
### **7.2.2.3. Crecimiento y desarrollo empresarial**

#### **7.2.2.3.1. Ritmo de crecimiento empresarial**

De acuerdo con el informe presentado por Confecámaras que contiene cifras del Registro Único Empresarial y Social (RUES), que recoge la información de las 57 Cámaras de Comercio en toda la nación, entre enero y marzo del 2021 se crearon en el país 96.431 empresas, 9,3% más que en el mismo periodo de 2020, cuando la cifra fue de 88.248 unidades productivas. Del total de organizaciones nuevas registradas, 75,4% corresponden a personas naturales y 24,6% a sociedades<sup>7</sup>.

|  |
|--|
| Ritmo de crecimiento empresarial primer trimestre de 2021 frente al mismo periodo del 2020 |
|--|

<sup>6</sup> <https://www.fedesarrollo.org.co/sites/default/files/enlosmediosimpreso/semanacom13enero2021.pdf>



Las actividades económicas que explican la mayor cantidad de nuevas empresas creadas se encuentran ubicadas en los sectores de comercio e industria, los cuales son participes con el 53,5% del total de nuevas unidades productivas. Por su parte, el sector servicios experimentó una disminución en la creación de empresas<sup>8</sup>.

Durante el primer trimestre de 2021, de acuerdo con el tamaño de la organización medido por el valor de sus activos, se evidencia que el conjunto de nuevas unidades productivas está conformado principalmente por microempresas (99,6%), seguido por las pequeñas empresas (0,38%) y el restante se encuentra en las medianas y grandes empresas (0,02%). Así mismo las pequeñas, medianas y grandes empresas tuvieron una variación positiva en la creación de empresas del 9,4%, 23,1% y 200%, respectivamente, respecto al mismo trimestre en 2020.

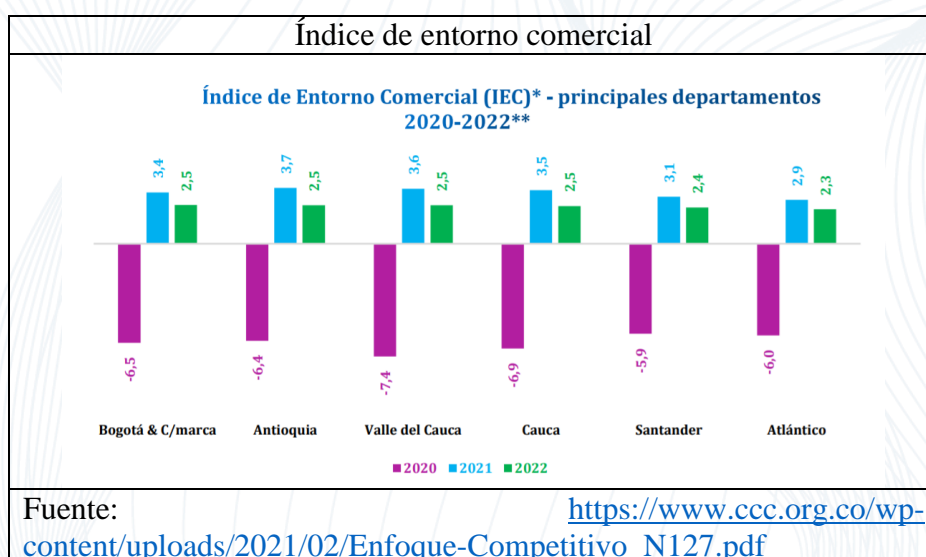
Lo anterior permite concluir que a pesar de los efectos de la pandemia del covid-19 sobre los microempresarios en Colombia, se sigue presentando una tendencia liderada por parte de los emprendedores apalancada por una política de reactivación económica que busca

<sup>8</sup> En comercio, los subsectores que más contribuyeron al incremento fueron comercio al por detal en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos, bebidas tabaco; comercio al detal de productos farmacéuticos y medicinales, y cosméticos y artículos de tocador en establecimientos especializados. ([https://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2020/Informe\\_Din%C3%A1mica de C reaci%C3%B3n de Empresas Prime trimestre 2021\\_002.pdf](https://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2020/Informe_Din%C3%A1mica_de_Creaci%C3%B3n_de_Empresas_Prime_trimestre_2021_002.pdf))

impulsar más apoyos para quienes crean empresa con el fin de que los nuevos negocios sigan creciendo y sean sostenibles en el tiempo.

#### 7.2.2.3.2. Perspectiva entorno comercial 2021-2022

De acuerdo con las estimaciones del FMI y del análisis presentado por la Cámara y Comercio de Cali (2021) se proyecta un escenario positivo del Entorno Comercial para el 2021 y 2022 en Colombia, medido a través del Indicador de Entorno Comercial (IEC), el cual proyecta una recuperación de las ventas externa para los principales departamentos del País, es decir una activación en la producción y comercialización interna y externa. Cabe resaltar que estas proyecciones dependen directamente de los paquetes de estímulos para la reactivación económica por parte del gobierno nacional y la disponibilidad de vacunas, los cuales son elementos fundamentales para la superación de la crisis ocurrida en el 2020.



#### 7.2.2.4. Comportamiento del Sector Solidario (indicadores de activos, pasivos y patrimonio)<sup>9</sup>

El sector de economía solidaria durante el último año ha enfrentado adversidades a causa de la pandemia del Covid-19, lo cual ha obligado a las instituciones a reinventarse e innovar para continuando con sus operaciones y soportado la coyuntura con resiliencia.

La situación en el país en el primer semestre de 2021 ha sido bastante compleja en el campo social y de salud a causa de las manifestaciones, paros, bloqueos, y del aumento de los casos de Covid-19. Ello ha coincidido con eventos de nuevas políticas de aislamientos, el alto desempleo, la devaluación de la moneda, la caída en el comercio exterior, el consumo de los hogares, el incremento de la deuda externa, los niveles de endeudamiento de los hogares, altos niveles de informalidad y de pobreza, etc.

Considerando lo anterior y de acuerdo con la siguiente tabla, se observa que de acuerdo con la Supersolidaria el número de empresas de Asociaciones Mutuales han disminuido aproximadamente un 19% entre 2019 y 2020. Así mismo se observa una fuga en el número de asociados de aproximadamente el 3,2%. Ambos datos explican el descenso del número de empleados reportados por estas entidades, lo cual se redujo en 10,7%.

| TIPO DE ENTIDAD                          | EMPRESAS    |            | ASOCIADOS      |                | EMPLEADOS    |              |
|--|-------------|------------|----------------|----------------|--------------|--------------|
|  | 2019        | 2020       | 2019           | 2020           | 2019         | 2020         |
| Fondos De Empleados                      | 1425        | 1377       | 1097443        | 1005017        | 16052        | 11032        |
| <b>Multiactiva Sin Sección De Ahorro</b> | <b>1022</b> | <b>929</b> | <b>1814210</b> | <b>1265330</b> | <b>33483</b> | <b>27635</b> |
| Especializada Sin Sección De Ahorro      | 307         | 284        | 273447         | 253715         | 4559         | 3627         |
| Cooperativas De Trabajo Asociado         | 281         | 264        | 21044          | 12712          | 845          | 1084         |
| Especializada De Ahorro Y Crédito        | 145         | 143        | 3082058        | 3111317        | 9919         | 9395         |

9

- [http://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/data/analisis\\_sectorial\\_cooperativas\\_ahorro\\_y\\_credito\\_marzo\\_2021.pdf](http://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/data/analisis_sectorial_cooperativas_ahorro_y_credito_marzo_2021.pdf)
- [http://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/data/panorama\\_macroeconomico\\_mayo\\_2021.pdf](http://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/data/panorama_macroeconomico_mayo_2021.pdf)
- [https://www.dnp.gov.co/CONPES/Documents/2021-06-25%20Documento%20CONPES%20Economia%20Solidaria\\_VDiscusi%C3%B3n%20p%C3%BAblica.pdf](https://www.dnp.gov.co/CONPES/Documents/2021-06-25%20Documento%20CONPES%20Economia%20Solidaria_VDiscusi%C3%B3n%20p%C3%BAblica.pdf)
- <http://www.supersolidaria.gov.co/es/content/boletines-macroeconomicos>
- <https://confecoop.coop/actualidad2/>

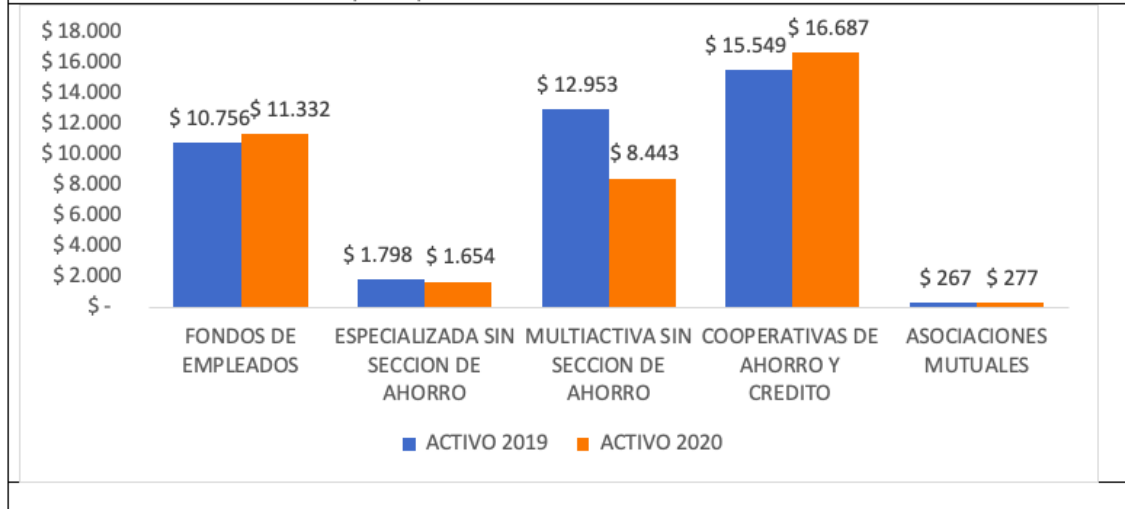


|  |              |              |                  |                  |               |               |
|--|--------------|--------------|------------------|------------------|---------------|---------------|
| <b>Asociaciones Mutuales</b>                   | <b>116</b>   | <b>93</b>    | <b>20962</b>     | <b>20290</b>     | <b>658</b>    | <b>587</b>    |
| <b>Integral Sin Sección De Ahorro</b>          | 99           | 87           | 40903            | 38049            | 956           | 3192          |
| <b>Multiactiva Con Ahorro Y Crédito</b>        | 34           | 34           | 202294           | 203382           | 1137          | 1161          |
| <b>Organismo De Representación</b>             | 27           | 28           | 1539             | 1620             | 360           | 368           |
| <b>Instituciones Auxiliares Especializadas</b> | 25           | 16           | 1928             | 1300             | 243           | 192           |
| <b>Administraciones Publicas Cooperativas</b>  | 14           | 10           | 3237             | 1893             | 313           | 328           |
| <b>Organismo De Carácter Económico</b>         | 10           | 9            | 169              | 156              | 1035          | 955           |
| <b>Otras Organizaciones</b>                    | 10           | 12           | 239              | 260              | 77            | 68            |
| <b>Integral Con Ahorro Y Crédito</b>           | 2            | 2            | 10108            | 10463            | 77            | 77            |
| <b>Precooperativas</b>                         | 2            | 2            | 100              | 23               | 9             | 12            |
| <b>Aportes Y Crédito</b>                       | 1            | 1            | 68               | 68               | 2             | 2             |
| <b>Total general</b>                           | <b>3.520</b> | <b>3.291</b> | <b>6.569.749</b> | <b>5.925.595</b> | <b>69.725</b> | <b>59.715</b> |

Cabe resaltar que el sector de economía solidaria está representado en aproximadamente el 40% por Fondos de empleados y el 28% por Cooperativas Multiactivas sin sección de ahorro. En cuanto al número de asociados totales del sector están agrupados en su mayoría en Cooperativas Especializadas con sección de ahorro y crédito 52%, seguido por Cooperativas Multiactivas sin sección de ahorro las cuales tienen el 21% de los asociados. Lo anterior permite evidenciar la importancia que las Cooperativas sin sección de ahorro tienen para el sector.

#### 7.2.2.4.1. Activos

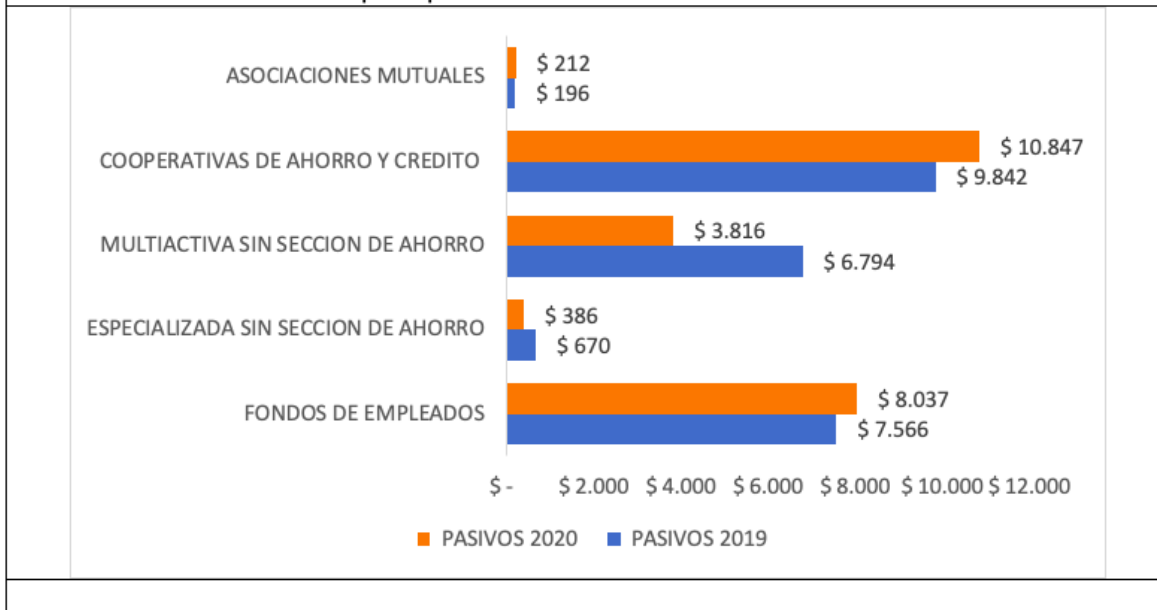
**Cambios en el Activos de las principales entidades del Sector Solidario a dic 2019 – dic 2020**



En cuanto al nivel de activos se observa que para el 2020 las instituciones que desempeña actividades de ahorro y crédito y los fondos de empleados tuvieron un aumento cerrando a diciembre con \$16.6 b y \$11.3 b respectivamente, así mismo, las asociaciones mutuales presentaron un menor incremento en sus activos de \$277 millones. Por otro lado, se observa que las Cooperativas multiactivas sin sección de ahorro pasaron de tener en 2019 un total de \$12.9 b en sus activos a \$8.4b en 2020, es decir una reducción aproximada de 35%.

#### 7.2.2.4.2. Pasivos

**Cambios en el Pasivos de las principales entidades del Sector Solidario a dic 2019 – dic 2020**

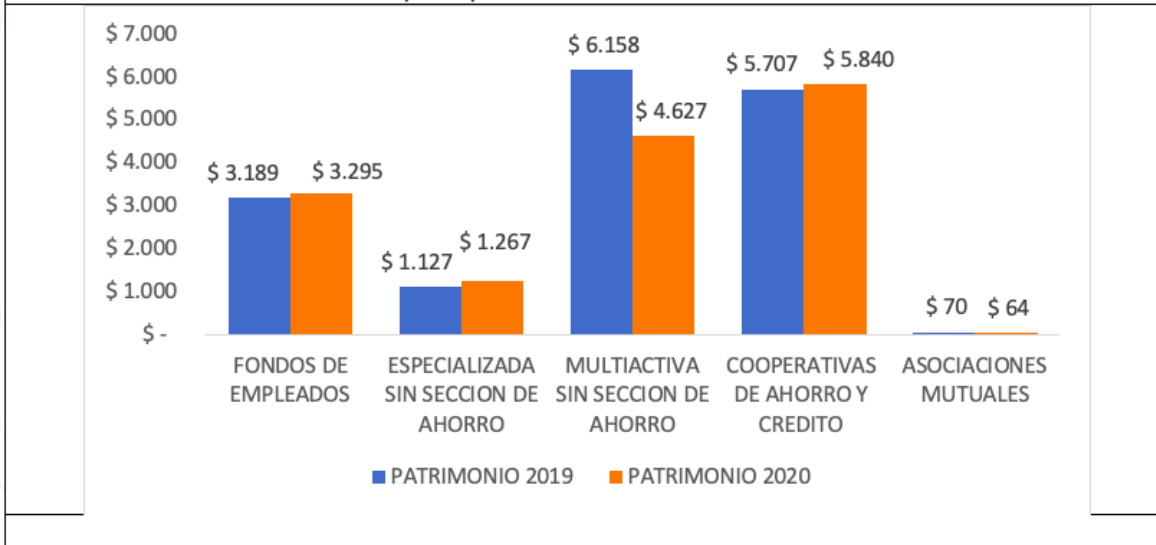


Las instituciones del sector solidario presentaron variación mixta en sus niveles de pasivos, por un lado, las cooperativas de ahorro y crédito, los fondos de empleados y las asociaciones mutuales presentaron incrementos en sus niveles de pasivos del cerrando el 2020 con \$10.8 b, \$8.03 b y \$212 mil millones respectivamente. Por otra parte, las cooperativas multiactivas sin sección de ahorro tuvieron una disminución en sus pasivos pasando de tener en 2019 \$6.7 b a tener \$ 3.8 b en 2020 es decir una reducción de aproximadamente \$3 b de pesos que equivale al 44%; en cuanto a las especializada sin sección de ahorro pasaron de tener \$670 mil millones en 2019 a tener \$386 mil millones en 2020.

#### 7.2.2.4.3. Patrimonio

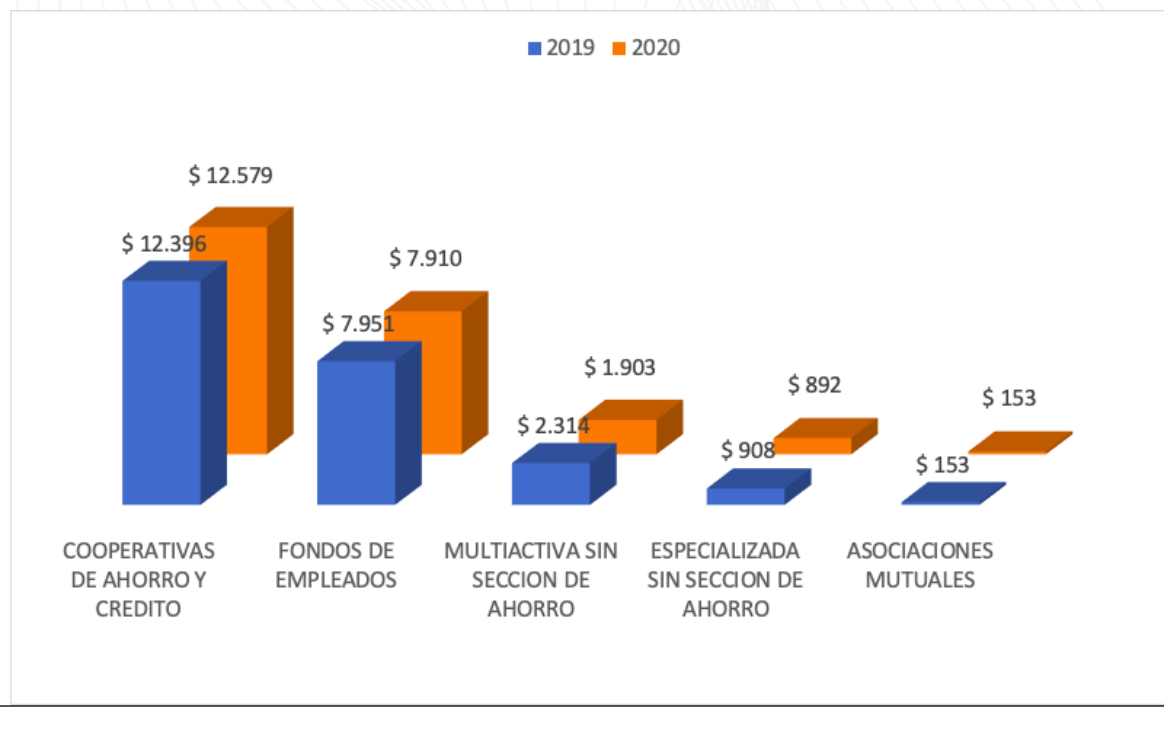


**Cambios en el Patrimonio de las principales entidades del Sector Solidario a dic 2019 – dic 2020**



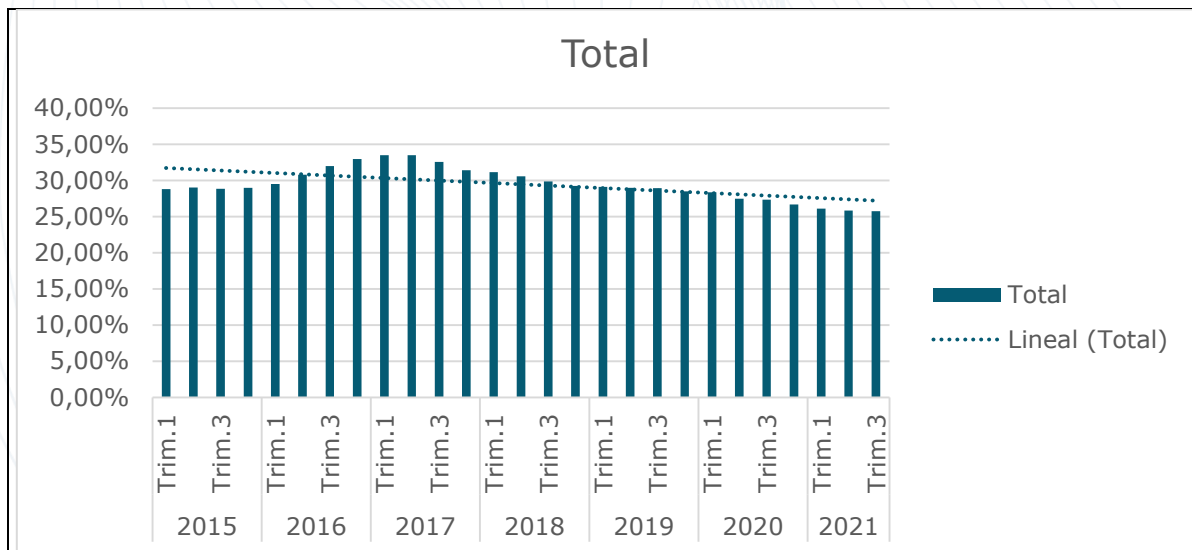
En cuanto las cifras del patrimonio resaltan el buen desempeño que tuvieron los fondos de empleados, las cooperativas especializadas sin sección de ahorro y las cooperativas de ahorro y crédito, a pesar de las dificultades presentadas por la pandemia quienes cerraron el 2020 con activos por valor de \$3.2 b, \$1.2 b y 5.8 b respectivamente. Por otro lado, las cooperativas multiactivas sin sección de ahorro presentaron una disminución en el 2020 del \$1.5 b alrededor del 25% con respecto al 2019; así mismo, las asociaciones mutuales pasaron de tener \$70 mil millones en 2019 en patrimonio a tener \$64 mil millones en 2020.

#### 7.2.2.4.4. Cartera de Créditos



El volumen de la cartera de créditos de las cooperativas de ahorro y crédito creció ligeramente entre diciembre de 2019 y 2020. Por otra parte, se evidencia una caída en el volumen de cartera de los fondos de empleados, las Cooperativas especializadas sin sección de ahorro y en las multiactivas sin sección de ahorro, siendo la última, la más afectada durante el periodo de coyuntura.

#### 7.2.2.4.5. Tasa de usura



Fuente: Superintendencia Financiera

Nota: Cálculo promedio ponderado en el trimestre

A partir del tercer trimestre de 2019 se evidencia una baja continua en la tasa de usura reportada por la Superintendencia financiera (Siendo esta la entidad encargada de calcular y certificar mediante resolución la tasa de interés bancario corriente para los tipos de crédito)

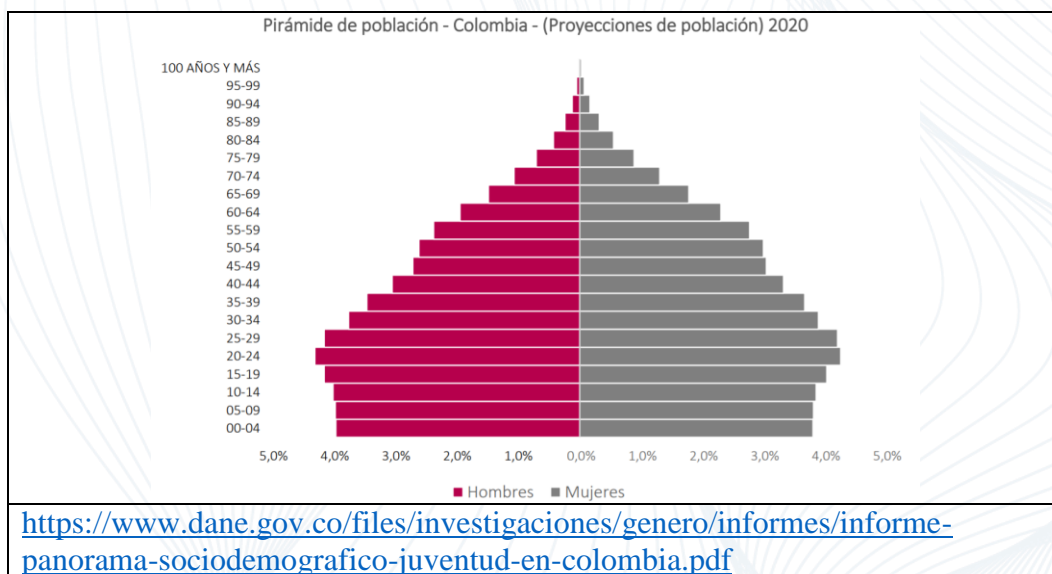
| VARIABLE  | A/O | AM | am | om | OM |
|---|-----|----|----|----|----|
| La Mutual presenta las siguientes variables en cuanto al entorno económico: |     |    |    |    |    |
| Producto interno bruto (PIB)  | O   |    |    | X  |    |
| Mercado laboral   | A   |    | X  |    |    |
| Crecimiento y desarrollo empresarial  | O   |    |    | X  |    |
| Comportamiento sector solidario   | O   |    |    | X  |    |

### 7.2.3. Entorno Social

#### 7.2.3.1. Comportamiento Demográfico de la Población Colombia

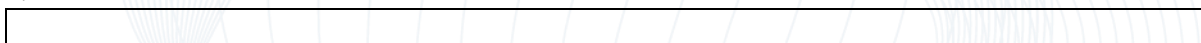
De acuerdo con cifras del DANE se estima que la población colombiana es de 50.372.424 habitantes de los cuales el 51% son mujeres y 49% son hombres. Con respecto a la distribución por edades, aproximadamente 10.990.268 son jóvenes entre 14 y 26 años,

mientras que la población de adulto mayor es de 6.808.641 personas mayores de 60 años. En cuanto a la distribución geográfica se estima que el 76% de la población se encuentra concentrada en centros urbanos, mientras el restante 24% se ubica en zonas rurales.

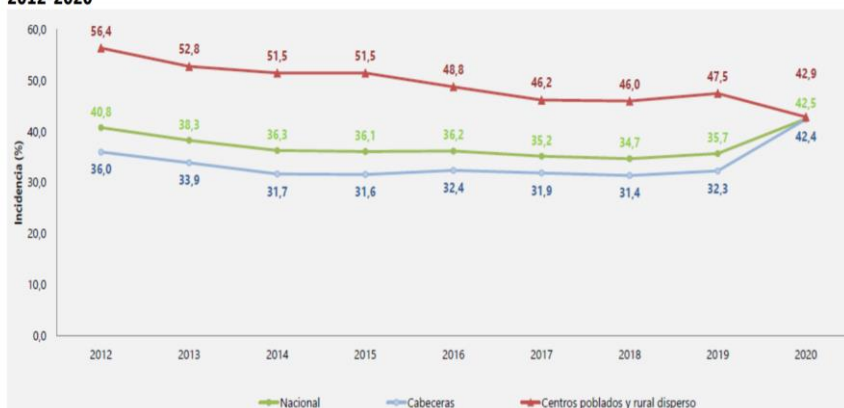


### 7.2.3.2. Niveles de pobreza

A nivel nacional, en Colombia hubo un total de 21,0 millones de personas se encontraban en situación de pobreza monetaria en 2020, frente a los 17,5 millones presentadas en 2019. Esto es una diferencia de 3,5 millones de personas que ingresaron a la pobreza monetaria en el país.



**Incidencia de la pobreza monetaria**  
**Total nacional, cabeceras, y centros poblados y rural disperso**  
**2012-2020**



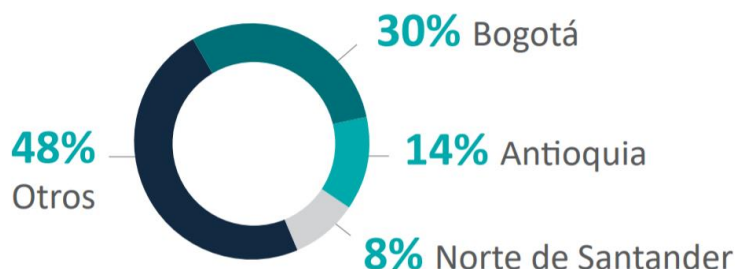
[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/pobreza/2020/Comunicado-pobreza-monetaria\\_2020.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/2020/Comunicado-pobreza-monetaria_2020.pdf)

La incidencia de la pobreza monetaria extrema en el país para el año 2020 fue 15,1%, 5,5 p.p. superior a la incidencia registrada en el año anterior. En las cabeceras municipales esta proporción fue 14,2%, lo que representa un incremento de 7,4 p.p. frente al año 2019. A su vez, la incidencia de la pobreza monetaria extrema en los centros poblados y rural disperso fue del 18,2% en 2020, presentando así una decadencia de 1,1 p.p. en comparación con el año anterior.

Entre 2019 y 2020 3,5 millones de personas entraron a la pobreza monetaria, y 2,8 millones de personas ingresaron a la pobreza monetaria extrema

### 7.2.3.3. Migración Venezolana

De acuerdo a las cifras presentadas por migración Colombia en enero de 2021 al menos 1,7 millones de venezolanos Vivian en Colombia. Esta migración producto de la crisis económica y política que vive Venezuela se ha venido agravando por los efectos de la pandemia del covid-19, esta cifra es preocupante dado que se estima que cerca de 983 mil venezolanos se encuentran con un estatus irregular en el país, es decir el 56,4% del total de venezolanos que viven actualmente en el país, mientras que el restante 43,6% se encuentran con un estatus regular. A continuación, se observa la distribución geográfica por departamentos.



[https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Venezolanos%2520en%2520Colombia\\_2021%2520%2528ESP%2529\\_17062021%2520\\_4.pdf](https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Venezolanos%2520en%2520Colombia_2021%2520%2528ESP%2529_17062021%2520_4.pdf)

En el caso colombiano, el país ha venido haciendo importantes esfuerzos al adoptar esquemas de regularización como el Permiso Especial de Permanencia en 2017 (PEP - Resolución 5797 de 2017) y el Permiso Especial Complementario de Permanencia (PECP - Resolución 3548 de 2019). Recientemente, el Gobierno Nacional creó el Estatuto Temporal de Protección para Migrantes Venezolanos, con el cual se busca identificar cada una de las características sociales y económicas de dicha población, mermer el número de migrantes venezolanos en condición de irregularidad y facilitar su vinculación activa al mercado laboral, contribuyendo así al crecimiento económico de la nación.

Continuar con el propósito de regularizar el estatus de los migrantes venezolanos en Colombia, permitiría que esta población gozara de las ventajas que provee el sector solidario en materia de servicios financieros productos y servicios de ahorro y crédito, lo que contribuirá a mejorar las condiciones de vida.

Inclusión financiera venezolana

**Gráfico 4. Inclusión financiera en población venezolana, marzo de 2021**  
**A. Porcentaje de personas que no tienen cuenta de ahorros en Colombia por tipo de razón**



Fuente: Observatorio del Proyecto Migración Venezuela – Encuesta de calidad de vida e integración de los migrantes venezolanos en Colombia, marzo de 2021.

#### 7.2.3.4. Población de pensionados

De acuerdo con la información propiciada por la Superintendencia Financiera Colpensiones cuenta con una base de pensionados de 1.433.966, lo cual lo convierte en el fondo de administración de pensiones más grande de Colombia. En tal sentido para el año 2020 el 56 % de los pensionados por Colpensiones eran mujeres, el restante 44% son hombres. Cabe destacar, que el número de pensionados ha aumentado durante los últimos años progresivamente.

#### Nómina de pensionados

| Año  | Pensionados |           | Pensionados Invalidez (acumulados) |           | Pensionados Vejez (acumulados) |           | Pensionados Muerte (acumulados) |           | Indemnizaciones sustitutivas |           |
|------|-------------|-----------|------------------------------------|-----------|--------------------------------|-----------|---------------------------------|-----------|------------------------------|-----------|
|      | (mujeres)   | (hombres) | (mujeres)                          | (hombres) | (mujeres)                      | (hombres) | (mujeres)                       | (hombres) | (mujeres)                    | (hombres) |
| 2017 | 717.449     | 566.729   | 24.963                             | 43.278    | 433.897                        | 490.977   | 258.589                         | 32.474    | 53.266                       | 52.547    |
| 2018 | 743.625     | 585.361   | 25.956                             | 44.533    | 449.654                        | 506.359   | 268.015                         | 34.469    | 52.283                       | 52.589    |
| 2019 | 773.350     | 607.627   | 26.946                             | 45.323    | 469.316                        | 526.059   | 277.088                         | 36.245    | 61.254                       | 59.344    |
| 2020 | 805.865     | 628.101   | 28.282                             | 46.717    | 490.731                        | 540.758   | 286.852                         | 40.626    | 28.416                       | 30.307    |

Fuente: Circular 040 Superintendencia Financiera – Bases Nómina de Pensionados.

<http://leyes.senado.gov.co/proyectos/images/documentos/Textos%20Radicados/proyectos%20de%20ley/2020%20-%202021/PAL%2032-21%20Ruta%20Reforma%20Pensional.pdf>

En cuanto a los fondos privados, estos tienen un número mucho mayor de afiliados que los fondos públicos como Colpensiones, pero estos pensionan mucho menos, es decir, en tanto

la cantidad de afiliados que fueron pensionados por cada fondo privado excluyendo el Fondo de Garantía de Pensión Mínima (FGPM) 6 fueron apenas de:

- Colfondos 459 mujeres y 1.106 hombres
- Porvenir 2.123 mujeres y 6.158 hombres
- Protección 1.489 mujeres y 2.943 hombres
- Skandia 175 mujeres y 239

Mientras que los pensionados por FGPM se encuentran tasados o contabilizados de la siguiente forma:

- Colfondos 1.855 mujeres y 1.367 hombres
- Porvenir 4.033 mujeres y 3.042 hombres
- Protección 3.777 mujeres y 2.245 hombres
- Skandia 92 mujeres y 35 hombres

Esto para un total de 31.138 personas de los cuales apenas 14.692 corresponden a pensiones que ocasionalmente podrían ser superiores al salario mínimo, y no dependen sino única y exclusivamente del ahorro individual de cada afiliado, mientras que 16.446 la mayor parte de los pensionados provienen del componente de solidaridad derivado del fondo de pensión de garantía mínima, que es aquel mecanismo que garantiza una pensión de un salario mínimo, y proviene en parte de la solidaridad de todos los afiliados, lo cual resulta paradójico si tenemos en cuenta que las AFP siempre han argumentado ser auto sostenibles y no depender sino del ahorro.

| VARIABLE   | A/O | AM | am | om | OM |
|--|-----|----|----|----|----|
| La Mutual presenta las siguientes variables en cuanto al entorno social: |     |    |    |    |    |
| Comportamiento demográfico   | O   |    |    | X  |    |
| Niveles de pobreza   | A   | X  |    |    |    |
| Migración venezolana   | O   |    |    | X  |    |
| Población de pensionados   | O   |    |    | X  |    |

#### 7.2.4. Entorno Tecnológico



### 7.2.4.1. Crecimiento Digital

El desarrollo y la transformación digital se ha convertido en un elemento fundamental en las relaciones comerciales, sociales, políticas y económicas, debido principalmente a la capacidad de masificación de usuarios a bajo costo y sin necesidad de presencialidad. La pandemia del covid-19 afecto integralmente a sectores y poblaciones, caso contrario, en el mundo digital esto se convirtió en una oportunidad, dado que se pensada que las trasformaciones digitales tomarían años y en la actualidad se están desarrollando nuevas formas de trabajo en casa, telemedicina, comercio electrónico, educación virtual, oficinas virtuales y plataformas digitales de entretenimiento, las cuales se esperan continúen creciendo.



Lo anterior se puede confirmar al observar el crecimiento digital en Colombia, el cual ha venido en constante aumento exponencial esto se explica principalmente por los períodos de cuarentena y aislamiento, los cuales incrementaron la necesidad de estar conectados a Internet y consigo a las redes sociales, para conversar con amigos y familiares, entretenerse en casa, cubrir necesidades básicas y cumplir con responsabilidades laborales y

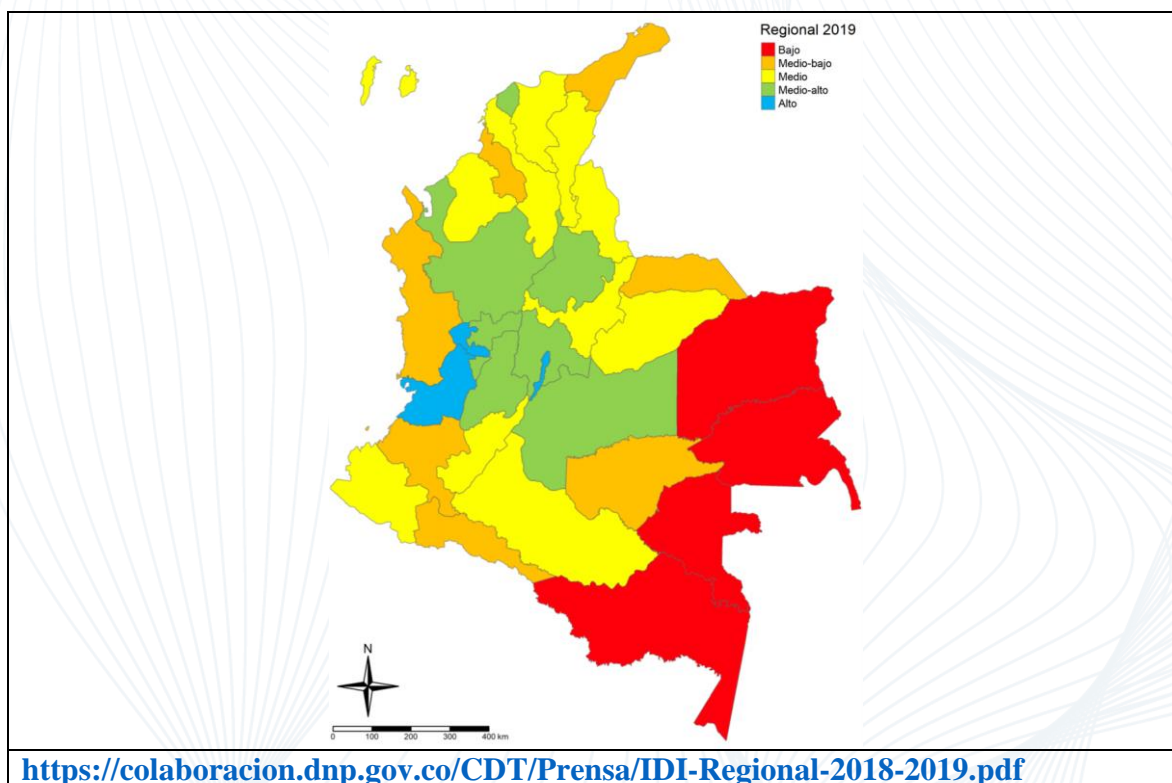


académicas. En tal sentido, el porcentaje de usuarios de Internet aumentó en un 4.0%, a lo largo de un año, sumando a 1.3 millones de nuevos internautas. Al mismo tiempo, el número de usuarios conectados a redes sociales tuvo un aumento notable de un 11.4%, lo que representa un total de 4.0 millones de perfiles nuevos.

#### 7.2.4.2. TIC's

El Índice de Desarrollo de las TIC para Colombia (IDI), indicador que mide comparativamente el desarrollo de las TIC, en termino de acceso, uso y habilidades. Considerando esto, los resultados generales muestran que Bogotá D.C y los departamentos del Valle del Cauca, Risaralda, Santander y Antioquia ocupan los primeros cinco puestos del indicador. Lo anterior es relevante, dado que el IDI, permite establecer cuáles son los departamentos con mayor desarrollo en términos de acceso a equipos tecnológicos, conocimiento, uso de medios digitales y mayores niveles de educación. Lo cual se considera una oportunidad para el cumplimiento del propósito de consolidar proyectos tecnológicos y digitales en Sermutual, y estos departamentos se perfilan como potenciales para implementar y dirigir estrategias de mercado.

### **Resultados Departamentales del In IDI Regional 2019**



### 7.2.4.3. Digitalización de la Banca, Fintech

El desarrollo tecnológico en la Banca viene adelantándose con gran éxito durante los últimos años, lo que permitió al sector bancario enfrentar la pandemia del covid-19 con mucha más facilidad, de acuerdo con los estudios realizados sobre el desempeño de la banca móvil a nivel internacional, el uso de las oficinas bancarias presenciales decreció 33% durante la pandemia, así mismo el uso de otros canales bancarios como cajeros automáticos cayeron 21% y los datafonos 20%., mientras que el uso de la banca móvil aumento 68% y los servicios de internet aumentaron en un 24%, el promedio del tiempo de respuesta de las apps bancarias creció 19,5% en Latinoamérica entre marzo y abril de 2020, mientras que para el mercado Colombiano el alza fue de 4,9%<sup>10</sup>.

Uso de aplicaciones móviles

<sup>10</sup> <https://www.larepublica.co/finanzas/uso-de-las-oficinas-bancarias-decrecio-33-en-pandemia-por-aumento-de-banca-movil-3142585>



Considerando lo anterior y analizando el estudio sobre el comportamiento digital de los colombianos en sus teléfonos, se establece la priorización que dan los colombianos entre 16 y 64 años al uso de aplicaciones digitales. El reporte permitió identificar que las redes sociales (97.9%), las app de mensajería instantánea (97.7%) y de video, y entretenimiento (90.5%) fueron las más utilizadas del 2020 por los internautas colombianos, pese a esto no hay que desconocer, que aproximadamente el (46.1%) utiliza aplicaciones bancarias. Pese a los grandes avances, lo anterior permite establecer que todavía en Colombia existen retos dentro del sector de servicios financieros en educación para el uso de medios digitales.

| VARIABLE  | A/O | AM | am | om | OM |
|---|-----|----|----|----|----|
| La Mutual presenta las siguientes variables en cuanto al entorno tecnológico: |     |    |    |    |    |
| Crecimiento digital   | O   |    |    | X  |    |
| Tic's   | O   |    |    |    | X  |
| Digitalización de la banca  | O   |    |    | X  |    |

### **7.2.5. Entorno Ecológico - Ambiental**

El entorno ambiental está enmarcado en los retos de operaciones que presentan el sector financiero, asociativo y de las entidades que brindan procesos de crédito y ahorro, esto con el fin de cambio en los modelos de atención, en la generación de informes de sostenibilidad y factores de cambio entre los cuales se encuentran los siguientes ápicos.

Partiendo de un informe del Banco de la Republica, se toman los siguientes puntos que son la base de consolidación para el entorno ambiental, planteado por Clavijo, Gamba, Escobar (2020)

#### **7.2.5.1. Cambio climático: riesgos físicos y de transición**

El mayor reconocimiento a nivel mundial sobre los efectos del CC sobre el sistema financiero se ha logrado gracias a cuatro principales sucesos. Primero, en 2012 las finanzas climáticas fueron incluidas en la agenda global por el Grupo de Estudio de Finanzas Verdes del G20 y fue objeto de análisis por el Grupo de Trabajo del Consejo de Estabilidad Financiera (FSB por su sigla en inglés) sobre Divulgaciones Financieras relacionadas con el Clima (TCFD, por su sigla en inglés), el cual desarrolló una serie de guías para el reporte de riesgos climáticos como herramienta efectiva para su correcta valoración y la asignación eficiente del capital. Segundo, el Acuerdo de París, alcanzado en 2015 por los miembros de la Convención Marco de Naciones Unidas sobre el CC, reconoció la necesidad de que los flujos del capital financiero fueran consecuentes con el objetivo de disminuir la emisión de gases de efecto invernadero. Tercero, en diciembre de 2017 se creó la Red de Bancos Centrales y Supervisores para el “enverdecimiento” del sistema financiero (NGFS, por su sigla en inglés), la cual propende por la implementación de procesos de administración de riesgos ambientales en el sistema financiero y por una movilización del capital que apoye la transición hacia una economía sostenible. Finalmente, en abril de 2019 más de cincuenta ministros de finanzas se comprometieron a tomar medidas de apoyo a los sectores financieros verdes al suscribirse a los principios compartidos por la Coalición de Ministros de Finanzas para la Acción Climática (“la Coalición”).

En la literatura se han identificado dos canales principales mediante los cuales el CC puede afectar la estabilidad del sistema financiero: riesgos físicos y riesgos de transición (Bolton et al., 2020; FMI, 2019). Los riesgos físicos representan los costos económicos y pérdidas financieras derivadas de una mayor ocurrencia y severidad de desastres naturales (e. g.: huracanes, inundaciones, heladas, sequías); y de los efectos de cambios permanentes en patrones climáticos (e. g.: incremento del nivel de los mares y océanos). A medida que estos fenómenos naturales se incrementen, las pérdidas no aseguradas, que según la Asociación Internacional de Supervisores de Seguros (IAIS, por su sigla en inglés) representan el 70% de las pérdidas derivadas de eventos climáticos (IAIS, 2018), pueden amenazar la solvencia financiera de los hogares, firmas y gobiernos y, en consecuencia, de las entidades financieras. Adicionalmente, el aumento de siniestros puede llevar a aseguradoras y reaseguradoras a situaciones de fragilidad. Por tanto, la exposición de las entidades financieras a riesgos climáticos podría llevarlas a enfrentar situaciones en que no tengan el suficiente nivel de capital para absorber las pérdidas.

Los riesgos físicos y de transición se traducen en riesgos financieros por medio de los siguientes mecanismos:

- **Riesgo de crédito.** Los riesgos asociados con el CC pueden inducir un deterioro en la capacidad de pago de los deudores, lo cual incrementa las probabilidades de impago y, en consecuencia, aumenta las pérdidas dado incumplimiento. Adicionalmente, la potencial desvalorización de los activos utilizados como colateral (e. g.: finca raíz), también contribuiría a un mayor riesgo de crédito.
- **Riesgo de mercado.** Ante un escenario de transición abrupta hacia una economía sostenible, algunos activos financieros se volverían menos atractivos para los inversionistas y, por ende, experimentarían desvalorizaciones, lo cual puede llevar a ventas súbitas de los mismos.
- **Riesgo de liquidez.** Los bancos altamente expuestos a los riesgos de crédito y de mercado afectados por el CC pueden experimentar problemas para conseguir recursos en el corto plazo, lo que potencialmente podría llevarlos a incumplir con sus obligaciones.

- **Riesgo operativo.** Aquellas instituciones financieras cuyas oficinas o centros de información se vean afectadas por la materialización de riesgos físicos, experimentarían problemas para realizar sus procedimientos operacionales, lo cual se podría traducir en riesgo reputacional.

#### **7.2.5.2. función de los bancos centrales y entidades supervisoras en la transición hacia una economía sostenible**

El papel más importante de los reguladores del sistema financiero radica en implementar políticas que permitan a las entidades financieras mitigar los efectos adversos de los riesgos asociados con el CC. En este sentido, es crucial que propendan por la integración de estos riesgos en el monitoreo de la estabilidad financiera y en la micro supervisión, mediante cuatro mecanismos (Bolton et al., 2020): 1) asegurarse de que las instituciones financieras incorporen los riesgos del CC en sus estrategias de largo plazo, en sus procedimientos de gestión de riesgos y en la administración de sus portafolios de inversión. Entre las políticas que se podrían aplicar para cumplir con este objetivo se destaca la inclusión de un “factor de penalización marrón”<sup>3</sup>, el cual incrementa los requerimientos de capital para las entidades con una alta exposición a los sectores que extraen combustibles fósiles o son intensivos en su uso. 2) Exigir a las entidades supervisadas que publiquen sistemáticamente y de manera transparente su nivel de exposición a los riesgos ambientales. 3) Desarrollar e integrar escenarios ambientales en las pruebas de estrés, con el fin de asegurar que las entidades y el sistema financiero en conjunto sean resilientes ante la materialización de los riesgos relacionados con el CC. 4) Explorar metodologías distintas a las tradicionales que permitan entender y cuantificar los efectos de los riesgos climáticos, tales como modelos de desequilibrio, análisis de sensibilidad y casos de estudio. Con el fin de sentar las bases para la correcta implementación de las políticas expuestas, los entes reguladores deben desarrollar una taxonomía que permita a todos los agentes involucrados identificar cuáles activos son “verdes” y cuales “marrones”.

Adicionalmente, dado que a la fecha las metodologías tradicionales para la administración de riesgos financieros se basan, por lo general, en la extrapolación de patrones históricos, y que el horizonte en el cual se materializarían los impactos físicos del CC es mucho más largo que los horizontes de decisión de los inversionistas y los hacedores de política (discordancia conocida como tragedia del horizonte), los bancos centrales y los supervisores tienen el reto de desarrollar nuevos enfoques que se ajusten al horizonte de tiempo de los riesgos del CC.

| VARIABLE  | A/O | AM | am | om | OM |
|---|-----|----|----|----|----|
| La Mutual presenta las siguientes variables en cuanto al entorno ambiental: |     |    |    |    |    |
| Cambio climático  | A   |    | X  |    |    |
| Regulación de bancos (economía sostenible)                                  | O   |    |    | X  |    |





### 7.2.6. Matriz Integrada de Entorno

El análisis de entornos o auditoría externa como lo denomina David (2008), es el proceso estratégico de analizar los factores externos a la empresa que impactan el proceso estratégico organizacional, generando oportunidades y amenazas, las cuales deben ser identificadas, analizadas y trabajadas para manejar su impacto eficiente de acuerdo a su naturaleza.

En la siguiente matriz, se presenta la evaluación integrada del entorno en donde se analizan las variables claves que inciden en la actividad económica desarrollada por Sermutual.

| Variable                       | Relación con el sector   | Justificación y tendencia   | Impacto sobre la organización   |
|--------------------------------|--|---|---|
| <b>Variables Económicas</b>    |  |   |   |
| Producto Interno Bruto (P.I.B) | El PIB es el valor del mercado de todos los bienes y servicios finales producidos, aunque tuvo un decrecimiento para el año 2020 con respecto al año 2019 a nivel general, se logra evidenciar que para el sector en el que se desarrolla la mutual, de las actividades financieras y seguros, se logró caracterizar por tener un incremento.. | El incremento que se evidencia en el sector en el que se desarrolla Sermutual, es del 2,1% siendo uno de los cuatro sectores que logro crecer a pesar de los impactos causados a nivel mundial por la pandemia causada por el COVID-19        | En el crecimiento del PIB en el sector de las actividades financieras y seguros a nivel nacional denota una serie de oportunidades para el impulso y desarrollo de la prestación de bienes y servicios ofertados por Sermutual.   |
| Mercado Laboral                | Esta variable se mide con la tasa de desempleo, la cual se ha visto afectada por el decrecimiento económico a nivel nacional y las diversas restricciones a causa del Covid-19.  | La tasa de desempleo a nivel nacional ha presentado un incremento significativo, pasando la cifra de un solo dígito que se quería garantizar en los dos últimos mandatos presidenciales, situándose para el mes de mayo del 2021 en el 15,6%. | Esta variable es importante dado la relación estrecha que existe entre el nivel de desempleo y el nivel de capital inyectado a la economía a través de créditos de consumo, debido que lo primero afecta la capacidad adquisitiva y por ende de pago de los colombianos, en tal sentido, esta variable se estima como amenaza menor para el modelo de negocios actual de Ahorro y Crédito de la mutual, dado que su nicho está focalizado en el personal activo |



|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
|   |   |   | laboralmente.   |
| Crecimiento y Desarrollo Empresarial  | EL Crecimiento y desarrollo empresarial se puede medir a través del ritmo de crecimiento y la perspectiva de entorno comercial.   | El crecimiento a nivel empresarial está centrado principalmente por microempresas con el 99,6%, las cuales en su mayoría corresponden a personas naturales con el 75,4%. Por otro lado, la perspectiva del entorno comercial para el año 2021 y 2022 es positiva, pues se espera que se recupere las ventas externas. | A pesar de los efectos de la pandemia del covid-19 sobre los microempresarios en Colombia, se sigue presentando una tendencia liderada por parte de los emprendedores apalancada por una política de reactivación económica que busca impulsar más apoyos para quienes crean empresa con el fin de que los nuevos negocios sigan creciendo y sean sostenibles en el tiempo. |
| Comportamiento del Sector Solidario   | El comportamiento del sector en sus estados financieros muestra una mejora poco significativa en relación a los activos, pasivos y patrimonio.  | El número de empresas y asociados a las asociaciones mutuales han disminuido entre el año 2019 y 2020, aunque financieramente en activos, pasivos y patrimonio no han presentado cambios significativos.  | El comportamiento del sector, no ha sido el mejor, aunque las actividades financieras de ahorro y crédito han aumentado con relación a los otros sectores, el subsector financiero ha aprovechado las políticas gubernamentales para abarcar más el mercado perjudicando notoriamente al subsector solidario, como se ve en la disminución de empresas y asociados.         |
| <b>Variables Políticas y Legales</b>  |   |   |   |
| Ley 1955 de 2019 “Por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”. | Para el sector es considerado el primer plan de desarrollo Nacional que contempla el modelo Cooperativo con énfasis en el fortalecimiento empresarial de las organizaciones de economía solidaria. Art 164. | El gobierno ha asignado 1.100 billones de pesos, para promover la equidad, emprendimiento y legalidad.  | La mutual, puede contribuir a iniciativas productivas a través de emprendimiento asociados solidarios, logrando participar en la obtención de recursos nacionales.  |



|  |   |   |  |
|--|---|---|--|
| LEY 2069 DE 2020 “Por medio del cual se impulsa el emprendimiento en Colombia” | En el marco de la pandemia del Covid-19 el gobierno nacional en cabeza del presidente Iván Duque, ha propuesto diferentes elementos de política pública para la reactivación economía de los sectores más afectados por la pandemia entre los cuales están el comercio, la industria y el turismo | Este marco normativo delinea un enfoque regionalizado de acuerdo con las realidades socioeconómicas de cada región, fomentando el emprendimiento a nivel nacional   | El sector solidario y por ende Sermutual, se beneficia con la normativa, debido a que se establecen mecanismos para promover, apoyar y financiar el emprendimiento, formalización, fortalecimiento, tecnificación y financiamiento empresarial de las asociaciones pequeñas        |
| CONPES “Política pública para el desarrollo de la economía solidaria” – DNP    | Como instrumento para mejorar los índices de desempleo, desigualdad, productividad, inclusión financiera e informalidad el gobierno nacional y el Departamento Nacional de Planeación (DNP), adelantan acciones de las bases de política pública para el sector solidario.                        | A nivel nacional, se evidencia la necesidad de trabajo colaborativo a través de modelos alternativos como la economía solidaria, donde se tiene un presupuesto priorizado asignado de 68.593 millones.  | Sermutual, puede desarrollar proyectos de investigación y desarrollo con el fin de licitar en procesos de innovación y emprendimiento que contribuyan a la reactivación económica del sector.  |
| <b>Variables Tecnológicas.</b>   |   |   |  |
| Crecimiento Digital  | El desarrollo y la transformación digital se ha convertido en un elemento fundamental en las relaciones comerciales, sociales, políticas y económicas.  | El crecimiento digital se puede ver reflejado en el porcentaje de usuarios de Internet aumentó en un 4.0%, a lo largo de un año, sumando a 1.3 millones de nuevos internautas. Al mismo tiempo, el número de usuarios conectados a redes sociales tuvo un aumento significativo de un 11.4%, lo que representa un total de 4.0 millones de perfiles nuevos. | La dinámica que se evidencia a raíz del desarrollo digital permite abarcar a Sermutual un nicho de mercado más global, brindándole la oportunidad a la empresa de crecer a través de mayor ventas, en donde ha iniciado actualmente con el desarrollo de la app y oficina virtual. |
| TIC’s  | El Índice de Desarrollo de las TIC para Colombia (IDI), indicador que mide comparativamente el desarrollo de las TIC, en termino de acceso, uso y habilidades   | Bogotá D.C y los departamentos del Valle del Cauca, Risaralda, Santander y Antioquia ocupan los primeros cinco puestos del indicador.   | Sermutual al implementar la tecnología para el aprovechamiento del mercado electrónico se le presenta como una oportunidad el desarrollo de los procesos direccionados por MinTIC como la incorporación de la tecnología 5G.   |



|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
| <p>Digitalización de la Banca, Fintech</p>                 | <p>El desarrollo tecnológico en la Banca viene adelantándose con gran éxito durante los últimos años, lo que permitió al sector bancario enfrentar la pandemia del covid-19 con mucha más facilidad</p>   | <p>El uso de las oficinas bancarias presenciales decreció 33% en pandemia, así mismo el uso de otros canales bancarios como cajeros automáticos cayeron 21% y los datafonos 20%., mientras que el uso de la banca móvil aumento 68% y los servicios de internet aumentaron 24%, el promedio del tiempo de respuesta de las apps bancarias creció 19,5% en Latinoamérica entre marzo y abril de 2020, mientras que para el mercado Colombiano el alza fue de 4,9%</p> | <p>Los adelantos en la digitalización de la banca, establece una serie de oportunidades para Sermutual, en donde puede implementar herramientas tecnológicas para ofertas sus servicios de forma virtual, así como lo ha venido desarrollando con el apoyo de políticas a implementar en la oficina virtual.</p> |
| <p><b>Variables Sociales</b></p>                           |   |  |  |
| <p>Comportamiento Demográfico de la Población Colombia</p> | <p>El comportamiento demográfico, permite evidenciar el crecimiento de la población, sus rangos de edades y el lugar donde se centra la población, ya sea urbano o rural.</p>                             | <p>De acuerdo al DANE se estima que la población colombiana es de 50.372.424 habitantes, donde el 76% se encuentra concentrado en centros urbanos y el restante en zonas rurales. Con respecto a la distribución por edades, aproximadamente 10.990.268 son jóvenes entre 14 y 26 años, mientras que la población de adulto mayor es de 6.808.641 personas mayores de 60 años.</p>   | <p>Para Sermutual, la población de jóvenes ha venido incrementando con respecto a los últimos años, logrando dinamizar aún más el mercado laboral y la economía nacional, llegando a que la entidad tenga mayores prospectos que demanden sus servicios financieros.</p>   |
| <p>Niveles de pobreza</p>                                  | <p>El nivel de pobreza es medido con el indicador de pobreza monetaria, el cual determina el nivel de vida de la población, reflejando la capacidad de un hogar para afrontar las exigencias mínimas.</p> | <p>Se evidencia un incremento en la pobreza a nivel nacional, Entre 2019 y 2020 3,5 millones de personas entraron a la pobreza monetaria, y 2,8 millones de personas ingresaron a la pobreza monetaria extrema.</p>  | <p>El impacto en Sermutual, es negativo, pues se comporta como una amenaza, debido a que, si existen mayores índices de pobreza a nivel nacional, van a ver menos asociados que demanden sus productos y a su vez puede aumentar el índice de morosidad de cartera.</p>  |
| <p>Migración Venezolana</p>                                | <p>La migración producto de la crisis económica y política que vive Venezuela se ha venido agravando por los efectos de la pandemia del covid-19 y en los últimos cuatro años.</p>                        | <p>El Gobierno Nacional creó el Estatuto Temporal de Protección para Migrantes Venezolanos, con el cual se busca identificar las características sociales y económicas de esta población, minimizar el número de migrantes venezolanos en condición de irregularidad y facilitar su</p>  | <p>Sermutual, se beneficiaría con los programas y políticas implementadas por el gobierno Nacional, debido a que si se dinamiza a un más el mercado laboral, se prevé una mejor economía a nacional con mayor personal activo, aumentando el número de prospectos de</p>   |



|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  | <p>vinculación al mercado laboral, contribuyendo así al crecimiento económico del país. el Gobierno Nacional creó el Estatuto Temporal de Protección para Migrantes Venezolanos, con el cual se busca profundizar las características sociales y económicas de dicha población, minimizar el número de migrantes venezolanos en condición de irregularidad y facilitar su vinculación al mercado laboral, contribuyendo así al crecimiento económico del país.</p> | <p>la entidad cada vez va a ser mayor.</p> |
|  |  |  |  |



### **7.3. Benchmarking comparativo**

Todo proceso organizacional en su dinámica de consolidación competitiva es indispensable viva un proceso de comparación o medición en relación a los líderes del mercado, que permita así tomar decisiones para poder establecer ciertas estrategias de mejora y diferenciación continua.

La importancia del benchmarking no se encuentra en la detallada mecánica de la comparación, sino en la medición del impacto que pueden tener estas comparaciones sobre los comportamientos. Se puede reconocer como un proceso útil y necesario para llegar a realizar mejoras y cambios.

Este proceso continuo de comparar actividades, tanto en la misma empresa como en otras empresas, lleva a encontrar la mejor; para luego intentar copiar esta actividad generando el mayor valor agregado que se pueda generar.

#### **7.3.1. Organizaciones a comparar**

La actividad comercial que desarrolla Sermutual, es netamente de intermediación financiera de ahorro y crédito, por tal motivo, se decide comparar con entidades del sector solidario que presentan un desempeño similar y en la región del Valle del Cauca, según datos presentados a la Súper Solidaria y Súper financiera.

- Cooperativa de Ahorro y Crédito Cootraipi
- Coprocenva Cooperativa de Ahorro y Crédito
- Empresa Cooperativa de Ahorro y Crédito Siglo XX Ltda.
- Multiactiva El Roble, Entidad Cooperativa
- Cooperativa Multiempresas
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Berlín



#### **7.3.1.1.COOTRAIPI**

Es una Cooperativa de Ahorro y Crédito, fundada por unos trabajadores del Ingenio Pichichí en agosto de 1967, a fin de mejorar la calidad de vida de todos los asociados, mediante la práctica de los principios universales que rigen a las cooperativas de Ahorro y Crédito.

La empresa Cooperativa De Ahorro Y Crédito Cootraipi tiene como domicilio principal de su actividad en la ciudad de GUACARI, VALLE. Esta empresa fue constituida como ORGANIZACION DE ECONOMIA SOLIDARIA y se dedica a Actividades financieras de fondos de empleados y otras formas del sector solidario.

#### **7.3.1.2.COPROCENVA**

Son una Cooperativa de Ahorro y Crédito con 53 años de trayectoria, con más de 57 mil asociados y 13 agencias en los departamentos del Cauca y Valle del Cauca.

Coprocenva es una empresa de la economía solidaria sin ánimo de lucro, constituida y creada como una cooperativa especializada en Ahorro y Crédito, con origen en el sector docente y hoy abierta a todos los sectores.

Su portafolio de productos y servicios financieros incluye productos de ahorro con una buena rentabilidad y líneas de crédito, para diferentes destinos con tasa de interés baja y beneficiosa para sus asociados. Contribuyen a la calidad de vida de los asociados a través de beneficios sociales como subsidios en educación, auxilios económicos en situaciones de calamidad, participación en actividades lúdicas, culturales y recreativas, entre otras.

#### **7.3.1.3.SIGLO XX**

La empresa Cooperativa De Ahorro Y Crédito Siglo Xx tiene como domicilio principal de su actividad en la ciudad de TULUA, VALLE. Esta empresa fue constituida como



ORGANIZACION DE ECONOMIA SOLIDARIA y se dedica a Actividades financieras de fondos de empleados y otras formas asociativas del sector solidario.

#### **7.3.1.4.EL ROBLE**

La empresa Multiactiva El Roble Entidad Cooperativa tiene como domicilio principal de su actividad en la ciudad de CALI, VALLE. Esta empresa fue constituida como ORGANIZACION DE ECONOMIA SOLIDARIA y se dedica a Actividades financieras de fondos de empleados y otras formas del sector solidario.

#### **7.3.1.5.MULTIEMPRESAS**

La empresa Cooperativa De Ahorro Y Crédito Multiempresas tiene como domicilio principal de su actividad en la ciudad de PALMIRA, VALLE. Esta empresa fue constituida como ENTIDAD SIN ANIMO DE LUCRO y se dedica a Actividades financieras de fondos de empleados y otras formas asociativas del sector solidario. Creada con el objeto de prestar conjunta y eficientemente servicios de ahorro y crédito para satisfacer las necesidades de sus asociados y allegados.

#### **7.3.1.6.BERLIN**

Es una entidad especializada en ahorro y crédito con actividad financiera, asociativa de derecho privado de la economía solidaria, de naturaleza cooperativa, sin ánimo de lucro, de interés social, de responsabilidad limitada, de número de asociados y patrimonio social variable e ilimitado, de duración indefinida, regida por sus diferentes estatutos, la doctrina del cooperativismo, sus principios universales, la legislación cooperativa y las normas específicas del estatuto tributario y orgánico del sistema financiero. La cual se encuentra ubicada principalmente en la ciudad Santiago de Cali, Valle del Cauca, la cual rige de igual manera en toda Colombia.





### 7.3.2. Factores clave de éxito

Todo benchmarking requiere de la selección de unos Factores Claves de Éxito que orienten y forman el análisis comparativo:

**Posicionamiento del mercado:** Este factor hace relevancia a la posición que ocupa en la percepción de los consumidores, los servicios financieros ofertados por las entidades de ahorro y crédito, en cuestión de tasas de interés y rentabilidad y atención al cliente, que los diferencia en el sector en que se desempeñan.

**Gestión comercial:** Es un factor importante a nivel empresarial, pues califica no solo la atención al cliente sino también que evalúa los planes comerciales que implementa cada una de las compañías para generar reconocimiento de marca y mayor dinámica con el fin de apostarle a una mayor demanda de sus servicios financieros que contribuya a su mejora de ingresos.

**Gestión operativa:** Hace alusión, a los planes operativos que implementan las organizaciones con el fin de garantizar el funcionamiento de la entidad, evaluando el apoyo administrativo que se realiza a la gestión comercial.

**Certificaciones:** Es de gran relevancia para el funcionamiento de toda entidad, en este caso al estar regidas en algunos casos por la Superfinanciera y en otros por la Supersolidaria, se necesita cumplir con certificaciones diferentes, pero que en común deben garantizar en el manejo adecuado de la captación y colocación de dinero, al igual que deben certificar cada una de las plataformas tecnológicas que decidan implementar. De igual forma, deben contar con procesos y contratación de gestión y control documental que garantice la seguridad de los bonos, pagares y demás títulos emitidos por las entidades.



**Diversidad de portafolio:** Este factor permite evaluar la diversidad de productos y servicios financieros ofertados por las entidades, con el fin de lograr mayor cobertura del mercado. Así mismo, las entidades financieras han logrado desarrollar avances tecnológicos que permiten ofertar y diferenciar sus servicios desde la atención presencial, digital y desatendida.

**Modelo organizacional:** La ventaja competitiva principal de las empresas en el mundo, no radicará en sus recursos materiales ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en sus recursos financieros, y ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva básica de las empresas definitivamente radicará en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos, desde las áreas operativas hasta las gerenciales. Una Gestión eficaz y efectiva del modelo organizacional, constituye hoy la prioridad fundamental para lograr el nivel de competitividad que se requiere.

**Investigación y desarrollo:** Es uno de los factores más importantes en conjunto a la planeación de los procesos estratégicos, ya que con este se anticipa lo que se quiere lograr con la empresa en corto, mediano y largo plazo en los objetivos a cumplir. La organización con la investigación y desarrollo se permite prever nuevos desarrollos que se estén presentando en el sector y poder tomar medidas a juste y retroalimentación, con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

**Infraestructura:** Este es un factor que influye directamente en la imagen corporativa, desde su ubicación estratégica hasta la calidad en la que se encuentre las instalaciones de las diversas entidades financieras, pues el lugar donde esté ubicado el punto de venta, así como sus características arquitectónicas y decorativas, es un parámetro trascendental para el buen fin del negocio: El local es un instrumento promotor de primer orden.

**Alianzas estratégicas:** Este factor, permite evaluar la calidad y eficiencia con la que las empresas realizan diversos acuerdos con el fin de lograr ventajas competitivas que no



lograrían alcanzar con sus propios esfuerzos y recursos. Estos acuerdos empresariales pueden ser o no, con el mismo sector.

**Experiencia organizacional:** Factor que evalúa no solo la antigüedad de las organizaciones financieras, sino también la calidad con la que desarrollan y ofertan sus productos de ahorro y crédito, logrando sostenerse en lo más alto del mercado con el pasar de los años.

**Apalancamiento financiero:** Es un factor determinante en el sostenimiento empresarial, pues debe garantizar a toda costa su nivel de liquidez, el cual determina la capacidad que tiene la empresa de cumplir con sus obligaciones de corto plazo. También, permite medir el riesgo de permanecer solvente en situaciones de crisis.

### 7.3.3. Matriz de perfil competitivo

Al analizar el entorno de entidades de ahorro y crédito, considerando la naturaleza de Sermutual, se identifican las principales organizaciones de referencia que han logrado posicionarse en el mercado nacional, las cuales se evalúan en la siguiente tabla según los factores claves de éxito definidos:

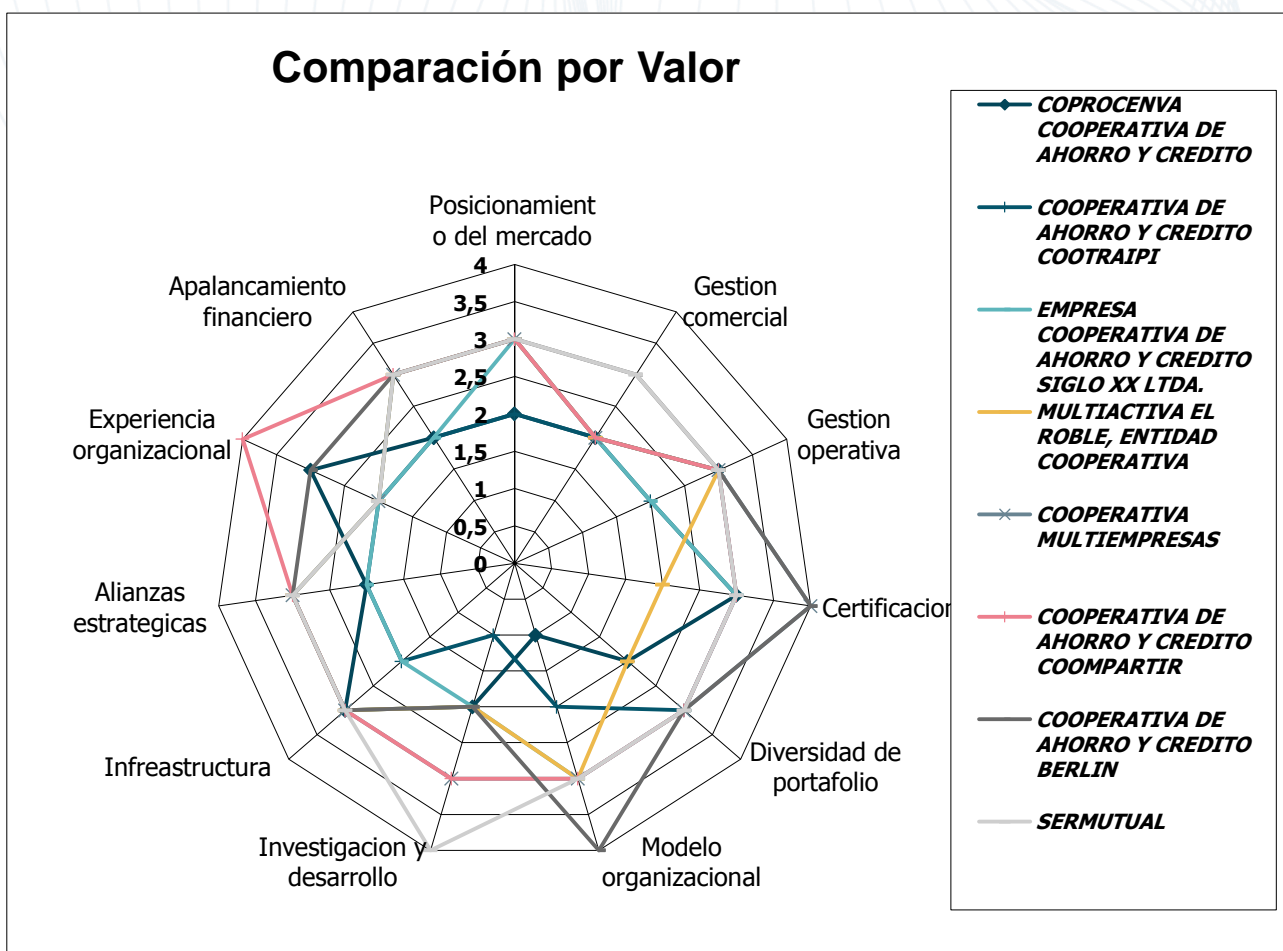
| Factores                    | Peso       |             | SERMUTUAL |                | COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO COOTRAIPI |                | COPROCENVA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO |                | EMPRESA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SIGLO XX LTDA. |                | MULTIACTIVA EL ROBLE, ENTIDAD COOPERATIVA |                | COOPERATIVA MULTIEMPRESAS |                | COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO COOMPARTIR |                | COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO BERLIN |                |
|-----------------------------|------------|-------------|-----------|----------------|---|----------------|--|----------------|--|----------------|---|----------------|---------------------------|----------------|--|----------------|--|----------------|
|                             |            |             | Valor     | Valor Sopesado | Valor                                     | Valor Sopesado | Valor                                      | Valor Sopesado | Valor  | Valor Sopesado | Valor                                     | Valor Sopesado | Valor                     | Valor Sopesado | Valor                                      | Valor Sopesado | Valor                                  | Valor Sopesado |
| Posicionamiento del mercado | 14,5       | 0,145       | 3         | 0,44           | 2   | 0,29           | 2  | 0,29           | 3  | 0,44           | 3   | 0,44           | 3                         | 0,44           | 3  | 0,44           | 3                                      | 0,44           |
| Gestion comercial           | 10,0       | 0,1         | 3         | 0,30           | 2   | 0,20           | 2  | 0,20           | 2  | 0,20           | 2   | 0,20           | 2                         | 0,20           | 2  | 0,20           | 3                                      | 0,30           |
| Gestion operativa           | 9,0        | 0,09        | 3         | 0,27           | 2   | 0,18           | 3  | 0,27           | 2  | 0,18           | 3   | 0,27           | 3                         | 0,27           | 3  | 0,27           | 3                                      | 0,27           |
| Certificaciones             | 5,0        | 0,05        | 3         | 0,15           | 3   | 0,15           | 3  | 0,15           | 3  | 0,15           | 2   | 0,10           | 4                         | 0,20           | 3  | 0,15           | 4                                      | 0,20           |
| Diversidad de portafolio    | 10,0       | 0,1         | 3         | 0,30           | 3   | 0,30           | 2  | 0,20           | 3  | 0,30           | 2   | 0,20           | 3                         | 0,30           | 3  | 0,30           | 3                                      | 0,30           |
| Modelo organizacional       | 15,0       | 0,15        | 3         | 0,45           | 2   | 0,30           | 1  | 0,15           | 3  | 0,45           | 3   | 0,45           | 3                         | 0,45           | 3  | 0,45           | 4                                      | 0,60           |
| Investigacion y desarrollo  | 10,0       | 0,1         | 4         | 0,40           | 1   | 0,10           | 2  | 0,20           | 2  | 0,20           | 2   | 0,20           | 3                         | 0,30           | 3  | 0,30           | 2                                      | 0,20           |
| Infraestructura             | 5,0        | 0,05        | 3         | 0,15           | 2   | 0,10           | 3  | 0,15           | 2  | 0,10           | 3   | 0,15           | 3                         | 0,15           | 3  | 0,15           | 3                                      | 0,15           |
| Alianzas estrategicas       | 10,0       | 0,1         | 3         | 0,30           | 2   | 0,20           | 2  | 0,20           | 2  | 0,20           | 3   | 0,30           | 3                         | 0,30           | 3  | 0,30           | 3                                      | 0,30           |
| Experiencia organizacional  | 5,0        | 0,05        | 2         | 0,10           | 2   | 0,10           | 3  | 0,15           | 2  | 0,10           | 2   | 0,10           | 2                         | 0,10           | 4  | 0,20           | 3                                      | 0,15           |
| Apalancamiento financiero   | 6,5        | 0,065       | 3         | 0,20           | 2   | 0,13           | 2  | 0,13           | 2  | 0,13           | 3   | 0,20           | 3                         | 0,20           | 3  | 0,20           | 3                                      | 0,20           |
| <b>TOTAL</b>                | <b>100</b> | <b>1,00</b> |           | <b>3,05</b>    |   | <b>2,05</b>    |  | <b>2,09</b>    |  | <b>2,45</b>    |   | <b>2,60</b>    |                           | <b>2,90</b>    |  | <b>2,95</b>    |  | <b>3,10</b>    |

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Esta tabla permite identificar las ponderaciones asignadas por parte del investigador partiendo de un análisis a nivel exploratorio y desde la experiencia en el sector objetivo, bajo estos alcances se pueden generar análisis diferenciales sobre las capacidades que tienen las organizaciones objeto de comparación, esto siendo trascendental para el establecimiento de mejoras organizacionales para Sermutual.

En tal sentido la tabla describe que la empresa nacional que cuenta con mejor posicionamiento en el mercado nacional en cuanto a certificaciones y el modelo organizacional es la Cooperativa de Ahorro y Crédito Berlín, por otro lado, Sermutual se caracteriza por investigación y desarrollo, siendo pioneros en plataformas tecnológicas a nivel nacional.

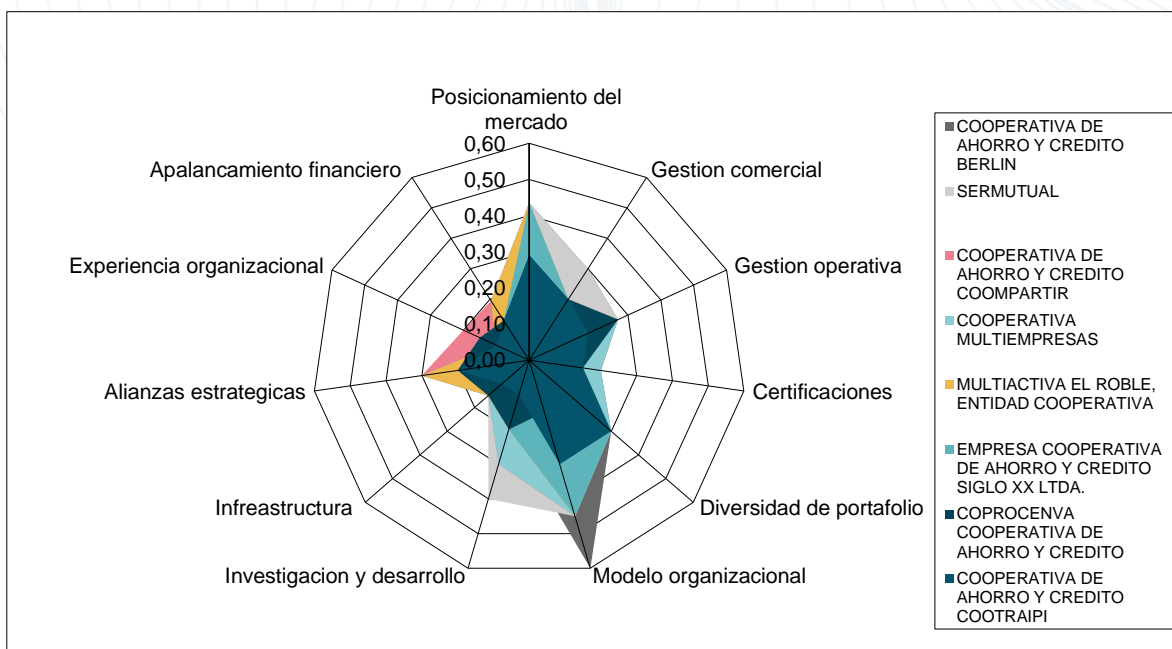
### 7.3.4. Radares de comparación



Como complemento a lo expuesto anteriormente, este grafico permite identificar que la empresa que mayor liderazgo tiene en comparación con las otras es la Cooperativa de Ahorro y crédito Berlín, la cual maneja un modelo organización que se caracteriza por su

orden, planeación a corto y largo plazo, con diversas estrategias que garantizan su funcionamiento y sostenimiento.

Sin embargo, Sermutual, tiene un buen perfil competitivo, pero debe mejorar en varios factores con los que logre subsanar su antigüedad y falta de experiencia en el sector, tratando de brindarle seguridad a sus asociados con ayudas tecnológicas que garanticen la información en tiempo real.



## **7.4. Análisis Interno**

En el diagnóstico interno, los investigadores tomaron como instrumento la guía de Pérez (1995) la cual permite por medio de cuestionamientos indagar la organización en todos sus procesos y áreas organizacionales, de igual manera se utilizó la entrevista semi - estructurada, la cual fue aplicada al equipo administrativo en su totalidad y al equipo comercial que permitiera generar un diagnóstico integral de las fortalezas y debilidades de la organización, realizando una validación con el equipo directivo de los diversos aportes por parte de los colaboradores.

### **7.4.1. Análisis Administrativo**

#### **Planeación**

La Organización Sermutual, actualmente posee un documento de planificación estratégica y prospectiva, en donde proyecta la totalidad de los elementos requeridos para direccionar y evaluar el proceso de gestión, acompañado de sus debidos presupuestos anuales general y por oficina a nivel nacional, sin embargo, no se logra evidenciar el entendimiento de estos planes por todo el equipo comercial y base de la entidad.

#### **Administrativo**

La Organización Sermutual, presenta una estructura organizacional encabezada por el Gerente, el cual cuenta con su respectivo apoyo estratégico para responder con su gestión a la junta directiva que representa a los asociados y delegados de la institución.

La planta de cargos de la organización cuenta con su respectivo manual de funciones y perfil de cargos, sin embargo, las nuevas apuestas institucionales acompañadas de los desarrollos y avances tecnológicos, conllevan a una actualización eminente pues se han asignados nuevas responsabilidades de forma informal.

Con respecto al proceso operativo se ha establecido una caracterización de procedimientos y procesos, cargados a la plataforma tecnológica que implementan llamada Gmind, permitiendo tener un software por procesos, el cual permite asignar tareas a través de roles institucionales, estableciendo responsabilidades precisas a sus colaboradores.



Las comunicaciones internas se realizan de manera verbal, por tanto, no existen ningún tipo de soportes en el manejo de este tipo de información.

La estructura de autoridad se encuentra claramente definida, pero hace falta un órgano de gestión humana que logre aportar en los procesos de comunicación y conductos regulares establecidos para la resolución de problemas o toma de decisiones en los diferentes niveles.

### **Dirección**

La dirección de Sermutual presenta un liderazgo tipo democrático y participativo, en donde integra y valora las diversas ideas de los diferentes líderes de procesos que a su vez comunican las perspectivas de los equipos de trabajos a los que representan.

Aunque se tiene claro las diversas responsabilidades asignadas y el conducto regular que se debe respetar, se percibe, que es necesario desarrollar un equipo de gestión humana que garantice la comunicación, pues en algunos casos, las bases de los equipos no se sienten escuchados pues transmiten sus ideas a través del líder y en muchas ocasiones estos no lo hacen.

### **Evaluación y Control**

La organización posee un mapa semaforizado de indicadores que garantiza un control estructurado a las diversas responsabilidades asignadas a cada área de la entidad, permitiendo que el área gerencial de Sermutual, realice una retroalimentación continua y ajuste lo necesario para cumplir con las metas organizacionales.

## **7.4.2. Análisis De La Cultura Organizacional**

### **Identificación e historia de la organización**

En general, los colaboradores de Sermutual, tienen un gran sentido de pertenencia hacia la institución, pues desde la inducción se trata de impregnar un estilo de liderazgo solidario y con calidad humana, en donde a través de capacitaciones y ayudas tecnológicas, se expone desde su fundación en el año 2011 hasta sus planes prospectivos enmarcado al año 2030,





trabajo que se viene desarrollo en conjunto con el equipo de gerencia, junta directiva y apoyo de todo el equipo de trabajo.

### **El lenguaje y la comunicación**

La comunicación interna en Sermutual, es clara y directa, se implementa el dialogo personalmente, vía correo electrónico y por celular, ya sea por llamadas o por grupos institucionales de WhatsApp, aunque el uso de este medio informal se utiliza en una alta proporción en busca de una cercanía, no se pierde el formalismo a través de comunicados para lograr un seguimiento oportuno y eficiente.

### **Proyecto formal de empresa**

Los colaboradores de Sermutual, poseen la información estratégica y prospectiva de la organización, pero no se ha logrado impregnar la importancia y relevancia de estos estudios investigativos. Así mismo, es necesario que se empiece a trabajar en los asociados y capacitar estratégicamente para que lleguen a puestos directivos y de control a ser propositivos.

### **Sociales – Sistemas de Producción de Bienes Sociales**

En Sermutual, a pesar de que no se cuenta con un equipo directo de gestión humana, el equipo de marketing ha logrado implementar estrategias hacia el cliente interno, promoviendo la celebración de fechas especiales en la institución, como el cumpleaños de los colaboradores. De igual forma, han logrado comunicar a todos los colaboradores de la integración de nuevos compañeros o de logros institucionales que resalten el esfuerzo de todo el equipo.

### **Simbólicos - Sistema de Producción de Bienes Inmateriales**

Esta dimensión hace referencia a la interpretación de símbolos que representan a Sermutual, como organización, haciendo alusión a la imagen corporativa como logos y



colores que caracterizan la entidad y la distinguen de su entorno, con el reconocimiento de marca otorgado en el 2018.

### **Las relaciones interpersonales**

Las relaciones que se presentan entre los colaboradores de Sermutual son formales dadas por el trato propio del ámbito profesional y laboral. Prevalece un ambiente laboral agradable y sereno, y aunque muchos de los colaboradores son competitivos se trabaja en equipo en línea con los objetivos organizacionales.

### **Las relaciones de poder**

Las relaciones de poder están centralizadas en el equipo de gerencia, todas las estrategias de dirección emanan de ellos y bajo sus lineamientos se desarrollan una gran parte de procesos y actividades. Aunque las relaciones de poder se basan en el respeto y la cordialidad, el ideal es que el ejercicio de poder emane de las atribuciones propias del cargo y no de otro tipo de aspectos más tipo personal e informal.

### **El liderazgo y los modos de ser del dirigente**

En Sermutual, la figura del gerente juega un papel fundamental que representa cada uno de los colaboradores. Lo que se desarrolla en Sermutual está influenciado por la visión del equipo gerencial, por ello, los colaboradores reconocen al equipo como un grupo líder dentro de la organización, encajando en el estilo de dirección que guía a sus colaboradores a la obtención de los objetivos organizacionales.

Esta imagen que se ha ganado el equipo directivo ha logrado generar un respeto y admiración significativo para todos los colaboradores, pues se identifican con su modo de trabajar, motivándolos a desarrollar sus tareas con la mejor disposición posible.

### **Las subculturas**

En Sermutual, no se identifican la formación de subculturas separadas por diferentes metas y objetivos. Sin embargo, se evidencia una leve diferenciación entre el área comercial y administrativa, por consiguiente, se han desarrollado políticas institucionales que generalizan y facilitan las tomas de decisiones con el fin de que no se afecte el clima organizacional.

### La identidad

A nivel general, los miembros de Sermutual, la describen como una organización que brinda un diverso portafolio de servicios de ahorro y crédito, la cual cuenta con personal altamente experimentado y calificado que se ha adaptado al entorno, gracias a los estudios investigativos y prospectivos, que logran garantizar el cumplimiento de las metas institucionales, incluso ante los efectos causados por la pandemia Covid 19.

Por último, y bajo la definición del plan estratégico, es necesario diagnosticar los factores internos de la organización, que permita reconocer las fortalezas y debilidades, como se ve en la siguiente tabla.

| VARIABLES CLAVE   | SITUACIÓN ACTUAL   | IMPACTO SOBRE EL GRUPO (F/D) |
|---|--|------------------------------|
| 1. Estructura para la toma de decisiones claramente definía.    | Sermutual, tiene una estructura para la toma de decisiones claramente definida, logrando garantizar una retroalimentación oportuna, garantizando la consecución de los objetivos estratégicos. | F                            |
| 2. Estilo de dirección democrático.                             | Sermutual, tiene un estilo de liderazgo democrático y participativo a través de los líderes de cada proceso, garantizando la comunicación en todas las vías.                                   | F                            |
| 3. Toma de decisiones funcionales.                              | Sermutual, ha desarrollado estrategias para garantizar una toma de decisiones oportunas con respecto al funcionamiento de la organización en todos sus niveles                                 | F                            |
| 4. Sistema de evaluación y control                              | Sermutual, posee un sistema semaforizado que garantiza la evaluación y control estructurado que permita conocer el desempeño organizacional por área.  | F                            |
| 5. Falta de Grupo de gestión humana.                            | La entidad no cuenta con un equipo de gestión humana que logre garantizar la calidad en la comunicación y en el ambiente laboral.  | D                            |
| 6. Fuerza comercial con diferencias a la fuerza administrativa. | La organización cuenta con diferencias en políticas administrativas y comerciales que, aunque no han afectado el ambiente laboral si han generado reprocesos en la institución.                | D                            |
| 7. El liderazgo y los modos de ser                              | La organización cuenta con un gerente y equipo gerencial,  | F                            |



|               |                               |  |
|---------------|-------------------------------|--|
| del dirigente | con experiencia en el sector. |  |
|---------------|-------------------------------|--|

Fuente: Elaboración propia

### 7.5. Análisis y estrategias DOFA

Los diversos procesos metodológicos de la consolidación de la Matriz Dofa, genera una vertiente a la consolidación de las variables objeto de análisis y son la base para la definición de los cruces estratégicos, en la tabla siguiente, se consolidan las Debilidades Y Fortalezas, al igual que las Amenazas y Oportunidades en la margen de la tabla, para que partiendo de los cruces DO – DA – FO – FA, se obtengan las variables en una matriz consolidada y facilite la lectura a la dinámica empresarial de todas las áreas.

|                       |   |  |   |
|-----------------------|---|--|---|
| VIGILADA MINEDUCACIÓN | <b>DOFA</b>   | <b>FORTALEZAS</b>  | <b>DEBILIDADES</b>  |
|                       |   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura organizacional bien definida.</li> <li>2. Comités de apoyo bien constituidos.</li> <li>3. Estructura para la toma de decisiones claramente definida.</li> <li>4. Estilo de dirección democrático.</li> <li>5. Toma de decisiones funcionales.</li> <li>6. Grupo de dirección interdisciplinario.</li> <li>7. Control al cumplimiento de aspectos legales.</li> <li>8. Fortalecimiento de los estados financieros.</li> <li>9. Vinculación de nuevos asociados.</li> <li>10. Fuerza comercial establecida mediante alianzas con entidades jurídicas.</li> <li>11. Procedimiento del servicio de crédito definido y documentado.</li> <li>12. Ritmo de crecimiento de cartera.</li> </ol>                   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bajo capital propio de trabajo.</li> <li>2. Concentración de la base social en una sola entidad.</li> <li>3. Deficiente seguimiento de los tiempos de respuesta a los servicios de crédito.</li> <li>4. No se realiza oferta de nuevos servicios.</li> <li>5. Falta asignación de personas responsables para el manejo documental.</li> <li>6. Falta divulgación de programas de seguridad industrial, reglamento interno de trabajo, beneficios sociales, formación y capacitación.</li> <li>7. falta de equipo de gestión humana</li> <li>8. diferencias entre área administrativa y comercial</li> </ol> |
|                       | <b>OPORTUNIDADES</b>  | <b>ESTRATEGIAS F.O.</b>  | <b>ESTRATEGIAS D.O.</b>   |
|                       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Infraestructura de servicios.</li> <li>2. Desarrollo urbano.</li> <li>3. Tendencia mundial cultural.</li> <li>4. Vivienda.</li> <li>5. Cobertura en Sistema de Seguridad Social (salud y pensión).</li> <li>6. Distribución por un rango de edades.</li> <li>7. Recuperación ambiental.</li> <li>8. Economía mundial.</li> <li>9. Sector solidario en Colombia.</li> <li>10. Ley 79 de 1988.</li> <li>11. Ley 454 de 1998.</li> <li>12. Tics en los hogares colombianos.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. (F8-F9-F12, O9) Fortalecer la imagen institucional cooperativa, para la vinculación de nuevos asociados e inversionistas.</li> <li>2. (F8-F9-F10, O1-O2) Incrementar la presencia de la cooperativa en el mercado nacional, con oferta de servicios en las principales ciudades de la nación.</li> <li>3. (F8-F9-F12, O5-O6) Incrementar la base social actual y potenciar la oferta de servicios de la cooperativa.</li> <li>4. (F7-F5, O10-O11) Adecuar los procesos y procedimientos de la cooperativa de acuerdo a los ajustes normativos requeridos.</li> <li>5. (F10-F11, O12) Aprovechar las tecnologías de información y comunicaciones al alcance de la cooperativa para la oferta de servicios.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. (D2, O10-O11) Definir políticas de evaluación y control en los procesos y procedimientos institucionales de acuerdo al marco normativo.</li> <li>2. (D5-D8, O2-O5-O6) Identificar los nichos de mercado existentes para la oferta de nuevos servicios.</li> <li>3. (D6-D8, O5-O6) Desarrollar nuevos mercados en el sistema pensional y población laboral activa.</li> <li>4. (D1, O9) Potenciar las oportunidades actuales del sector en beneficio del desarrollo de la cooperativa.</li> <li>5. (D7-D8, O12) Aprovechar la tecnología para mejorar la oportunidad de los servicios ofertados.</li> </ol>  |
|                       | <b>AMENAZAS</b>   | <b>ESTRATEGIAS F.A.</b>  | <b>ESTRATEGIAS D.A.</b>   |



|   |   |  |
|---|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Regiones naturales.</li> <li>2. Mercado laboral.</li> <li>3. Percepción de pobreza.</li> <li>4. Evolución de la economía colombiana.</li> <li>5. Finanzas publicas colombianas.</li> <li>6. Ley 1527 de 2012.</li> <li>7. Desarrollo e innovación tecnológica en el sector de servicios.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. (F6, A4) Fortalecer el pensamiento estratégico en todos los niveles de la institución.</li> <li>2. (F1-F6, A6) Desarrollo de nuevos productos de acuerdo a las nuevas condiciones del mercado financiero.</li> <li>3. (F10, A7) Fortalecer la relación entre la cooperativa y el asociado, para mejorar el desarrollo en la oferta y prestación de servicios.</li> <li>4. (F5, A2) Establecer políticas de administración del riesgo en los servicios ofertados.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. (D3-D4-D5, A7) Apropiar la tecnología al alcance de la institución para mejorar los procedimientos y servicios ofertados.</li> <li>2. (D4-D8, A6-A7) Fortalecer como elemento diferenciador valor agregado social en la institución.</li> <li>3. (D6, A7) Establecer canales de comunicación internos y externos, empleando los recursos tecnológicos disponibles.</li> <li>4. (D4, A4) Articular una planificación financiera que permita obtener beneficios de las oportunidades del mercado financiero para incrementar el capital de trabajo institucional.</li> </ol> |
|---|---|--|

## 7.6. Direccionamiento Estratégico Sermutual

### 7.6.1. Visión

La visión revela todo el futuro de Sermutual; expresa un acercamiento al futuro esperado y las nuevas condiciones que se quieren crear mediante la acción de la empresa. La visión responde a cada uno de los sueños, valores y creencias de la organización. La visión se define como un proceso dinámico que cambia a través del tiempo dependiendo de las condiciones externas e internas del mercado.

- **Construcción de la Visión**

A continuación, definimos los componentes que contendrá la visión propuesta, definiendo siete puntos de construcción.

#### Puntos de Construcción de la Visión

| PUNTOS DE CONSTRUCCIÓN                                | PROPUESTA   |
|---|---|
| 1. Situación presente de la cooperativa y su entorno. | Sermutual, se dedica atender diversos nichos de mercado desde pensionados hasta personal laboralmente activo, mediante la oferta de servicios de aporte y crédito.<br><br>Sector de intermediación altamente competitivo, mayor exigencias de los organismos de control y vigilancia, normatividad legal en ajuste permanente y mercado demandante cada vez más cambiante . |
| 2. Elementos del pasado.                              | Concepción de un grupo de socios fundadores, como dueños de la empresa, conformando una cultura de socio - usuario y no socio – propietario, con baja relación aporte – crédito, bajo nivel de educación cooperativa a su base social y baja  |

|   |  |
|---|--|
|   | participación democrática.   |
| 3. Futuro.                              | Mercado de intermediación financiera, controlado por todo el estado, sector competitivo con obligaciones de mejora continua de los servicios en tecnologías, costos, oportunidad y variedad de productos y servicios.  |
| 4. Imaginar a Sermutual a largo plazo.  | Ser reconocida como una entidad financiera donde sea primordial el desarrollo integral del ser humano, respetando los principios y valores del sector solidario, con alto grado de desempeño y óptima retribución de los beneficios sociales a sus asociados.  |
| 5. Elaborar la estrategia.              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediante la formación al enseñar a los asociados, directivos, colaboradores, inversionistas y proveedores los principios y valores solidarios propuestos por la empresa.</li> <li>• Identificación y consolidación de los grupos de colaboradores que garanticen una eficiente transmisión y formación integral en la dinámica solidaria.</li> <li>• Generando beneficios sociales que permitan el desarrollo integral de las familias de los asociados, directivos y colaboradores.</li> </ul> |
| 6. Prever los obstáculos.               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unificar el modelo de desarrollo propuesto.</li> <li>• Capacidad de empoderamiento de la base social.</li> <li>• Reacción de los competidores del sector.</li> <li>• Rompimiento de la cultura actual de socio – usuario, empleado – colaborador.</li> </ul>  |
| 7. Concebir la arquitectura del cambio. | Construyendo un proceso de planeación participativa.   |

Fuente: Elaboración propia

- **Visión Propuesta**

SERMUTUAL será reconocida a nivel nacional en el año 2025, como una entidad financiera con un modelo solidario incluyente para los colombianos con menos ingresos. Altos niveles de calidad y eficiencia serán demostrables con los excedentes necesarios para retribuir con beneficios sociales a nuestra comunidad solidaria.

### 7.6.2. Misión



Para Zabala (2005), entendiendo las cooperativas y demás formas asociativas y solidarias de propiedad como integrantes de un sistema empresarial integral que mantiene su centro de atención en el desarrollo de los humanos, pero que tiene que combinar esos propósitos con los de la responsabilidad social y la rentabilidad económica, la misión en estas empresas manifiesta una integralidad de formaciones doctrinarias, valores humanos y preocupación por la sobrevivencia económica.

- **Misión Actual**

SERMUTUAL Contribuirá al desarrollo integral de la sociedad donde prevalezca los principios de la filosofía solidaria, teniendo como objetivo principal el desarrollo económico y social priorizando nuestros esfuerzos a los pensionados y personal activo laboralmente de la clase media y sectores populares teniendo como base el territorio nacional y donde estará presente en su orientación y actuación la Honestidad, responsabilidad, libertad, respeto, lealtad, justicia, compromiso, equidad y cooperación.

- **Construcción de la Misión**

A continuación, definimos los componentes que contendrá la misión propuesta, definiendo para ello ocho puntos de construcción.

**Puntos de Construcción de la Misión.**

| <b>PUNTOS DE CONSTRUCCIÓN</b>       | <b>PROPUESTA</b>   |
|-------------------------------------|--|
| 1. Filosofía, principios y valores. | Formación integral de los grupos de interés de la mutual, bajo los principios solidarios y donde primen valores como: responsabilidad, democracia, equidad, solidaridad, honestidad y preocupación por los demás.            |
| 2. Productos y servicios.           | <ul style="list-style-type: none"><li>• Ahorros permanentes.</li><li>• Ahorro a la vista</li><li>• Ahorros programados</li><li>• Cdats</li><li>• Crédito.</li><li>• Microcréditos</li></ul>                                  |
| 3. Usuarios y clientes.             | <ul style="list-style-type: none"><li>• Pensionados del sector público y privado.</li><li>• Empleados activos de empresas públicas y privadas.</li></ul>   |
| 4. Mercado meta.                    | Núcleo familiar de los asociados.  |
| 5. Conocimiento y tecnología.       | Conocimiento de las necesidades de los asociados, cooperativas, financieras y mutuales del sector.<br><br>Interacción virtual con el asociado y herramienta tecnológica de gestión y consolidación integral de los procesos. |

|   |  |
|---|--|
| 6. Grupos de interés de la cooperativa. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociados y núcleo familiar.</li> <li>• Colaboradores.</li> <li>• Directivos.</li> <li>• Cooperativas, financieras y mutuales del sector identificadas con los propósitos institucionales.</li> </ul> |
| 7. Responsabilidad social.              | Coherencia de los principios cooperativos y respeto de los recursos medioambientales en el desarrollo de la actividad.   |
| 8. Imagen pública.                      | Entidad seria, responsable y comprometida con el desarrollo social del asociado.   |

Fuente: Elaboración propia

- **Misión Propuesta**

SERMUTUAL es una entidad financiera de ahorro y crédito del sector cooperativo, que contribuye a la formación de un modelo de sociedad solidario, sostenible y armónico priorizando nuestros esfuerzos en los grupos poblacionales con menos ingresos. En la labor desarrollada en todo el país prevalece la honradez, responsabilidad, solidaridad y desarrollo integral de nuestros asociados y sus familias mediante el aprovechamiento eficiente de los recursos económicos, humanos, tecnológicos y físicos, con un enfoque a la aplicación y práctica de los principios cooperativos.

### 7.6.3. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos se encuentran relacionados con la supervivencia de la mutual en el largo plazo y la retribución de beneficios sociales dentro de los campos del desarrollo, la calidad, el mercadeo, la innovación, financiero y de responsabilidad social.

#### **Objetivo de Desarrollo**

Fortalecer el posicionamiento de Sermutual a nivel nacional como una entidad promotora del desarrollo integral, mediante la creación de un pensamiento participativo donde confluyan los intereses de los asociados, colaboradores e inversionistas.

#### **Objetivo de Calidad**

Mejorar las características de los servicios ofrecidos en términos de oportunidad, eficiencia y acceso a los asociados, apropiando los recursos físicos, humanos y tecnológicos disponibles.

#### **Objetivo de Mercadeo**

Ampliar la base social de la cooperativa, mediante la oferta de servicios sostenibles que satisfagan las necesidades de los potenciales nichos de mercado.





### **Objetivo de Innovación**

Potenciar el uso de las herramientas tecnológicas para ejecutar operaciones transaccionales entre la mutual y los asociados.

### **Objetivo Financiero**

Fortalecer el capital social institucional de Sermutual, mediante el incremento del patrimonio, la generación de excedentes y la disminución de los costos financieros.

### **Objetivo de Responsabilidad Social**

Construir tejido social a través de la satisfacción de las necesidades de los asociados, colaboradores y la estabilidad socioeconómica de sus familias.

## **7.6.4. Estrategias**

Las estrategias son un plan general de acción que permitirá a la mutual el alcance de los objetivos propuestos.

### **Estrategias de Desarrollo**

- Difundir mediante los programas educativos el pensamiento cooperativo participativo entre los asociados a través de líderes agrupados por capítulos regionales.
- Participar activamente en los organismos gremiales del sector solidario.
- Apoyarse en los aliados estratégicos para estructurar la presencia institucional en las diferentes regiones del país.

### **Estrategias de Calidad**

- Revisar y ajustar los procesos y procedimientos actuales según los nuevos requerimientos legales y de servicio de los asociados.
- Evaluar la plataforma tecnológica actual de acuerdo a las necesidades del servicio actual y futuro de Sermutual.



- Capacitar el grupo de colaboradores para el cumplimiento de los retos organizacionales propuestos de acuerdo a sus competencias.

### **Estrategias de Mercadeo**

- Identificar los potenciales nichos de mercado de Sermutual.
- Vincular al asociado como parte activa en el desarrollo de los servicios ofertados.
- Construir una oferta de servicios que permita apreciar las ventajas y beneficios del proyecto cooperativo Sermutual.

### **Estrategias de Innovación**

- Establecer un canal de comunicación efectiva y confiable con el asociado, que permita el fortalecimiento de servicios, mediante la apropiación de las tecnologías de la información y comunicación (TICS).
- Promover el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TICS).

### **Estrategias Financieras**

- Constituir el capital institucional por medio del establecimiento de una cuota de membresía.
- Aumentar el número de asociados vinculados a Sermutual.
- Promocionar el incremento del valor aportado por encima del monto mínimo estatutario.
- Definir los costos financieros bajo los cuales se gestionarán los recursos económicos para impulsar las operaciones de Sermutual.
- Racionalizar los costos y gastos operacionales que permitan la generación de excedentes cooperativos.

### **Estrategias de Responsabilidad Social**

- Fomentar en los asociados el uso racional de los servicios ofrecidos por la empresa.

- Generar líneas de desarrollo económico para beneficio de las familias de los asociados.
- Desarrollar campañas de sensibilización que fomenten la apropiación de los valores solidarios.
- Apoyando iniciativas de desarrollo local relacionadas con la responsabilidad social.

### Objetivos Estratégicos Vs Estrategias

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS   | ESTRATEGIAS  |
|--|--|
| Fortalecer el posicionamiento de Sermutual a nivel nacional como una entidad solidaria promotora del desarrollo integral, mediante la creación de un pensamiento participativo donde confluyan los intereses de los asociados, colaboradores e inversionistas. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Difundir mediante los programas educativos el pensamiento cooperativo participativo entre los asociados a través de líderes agrupados por capítulos regionales.</li> <li>• Participar activamente en los organismos gremiales del sector solidario.</li> <li>• Apoyarse en los aliados estratégicos para fortalecer la presencia institucional en las diferentes regiones.</li> </ul>                                     |
| Mejorar las características de los servicios ofrecidos en términos de oportunidad, eficiencia y acceso a los asociados, apropiando los recursos físicos, humanos y tecnológicos disponibles.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar y ajustar los procesos y procedimientos actuales según los nuevos requerimientos legales y de servicio de los asociados.</li> <li>• Evaluar la plataforma tecnológica actual de acuerdo a las necesidades del servicio actual y futuro de Sermutual.</li> <li>• Capacitar el grupo de colaboradores para el cumplimiento de todos los retos organizacionales propuestos de acuerdo a sus competencias.</li> </ul> |
| Ampliar la base social de Sermutual, mediante la oferta de servicios sostenibles que satisfagan las necesidades de los potenciales nichos de mercado.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los potenciales nichos de mercado de Sermutual.</li> <li>• Vincular al asociado como parte activa en el desarrollo de los servicios ofertados.</li> <li>• Construir una oferta de servicios que permita apreciar las bondades y beneficios del proyecto SERMUTUAL.</li> </ul>   |

|  |  |
|--|--|
| <p>Potenciar el uso de las herramientas tecnológicas para realizar operaciones transaccionales entre la mutual y los asociados.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un canal comunicación efectiva y confiable con el asociado, que permita el fortalecimiento de servicios, mediante la apropiación de las tecnologías de la información y comunicación (TICS).</li> <li>• Promover el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TICS).</li> </ul>   |
| <p>Fortalecer el capital social institucional de Sermutual, mediante el incremento del patrimonio, la generación de excedentes y la disminución de los costos financieros.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Constituir el capital institucional mediante el establecimiento de una cuota de membresía.</li> <li>• Incrementar el número de asociados vinculados a Sermutual.</li> <li>• Promocionar el incremento del valor aportado por encima del monto mínimo estatutario.</li> <li>• Definir los costos financieros bajo los cuales se gestionarán los recursos económicos para apalancar las operaciones de Sermutual.</li> <li>• Racionalizar los costos y gastos operacionales que permitan la generación de excedentes cooperativos.</li> </ul> |
| <p>Construir tejido social a través de la satisfacción de las necesidades de los asociados, colaboradores y la estabilidad socioeconómica de las familias.</p>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar en los asociados el uso racional de los servicios ofrecidos por la mutual.</li> <li>• Generar líneas de desarrollo económico para beneficio de los grupos familiares.</li> <li>• Desarrollar campañas de sensibilización que fomenten la apropiación de los valores solidarios.</li> <li>• Apoyar iniciativas de desarrollo local relacionadas con la responsabilidad social.</li> </ul>   |

Fuente: Elaboración propia

### 7.6.5. Estructura Organizacional



Una vez son definidas las estrategias para el logro de los objetivos estratégicos cooperativos y el cumplimiento de la misión, se debe evaluar y proponer una estructura organizacional formal que responda a las necesidades.

SERMUTUAL presenta una estructura organizacional establecida por un marco normativo definiendo en los estatutos, los niveles de dirección y control de la entidad. La propuesta de ajuste al organigrama existente por tanto será realizada en el nivel ejecutivo encabezado por la Gerencia y seguida por las direcciones financiera y administrativa, crédito y cartera, comercial y social.

A nivel de dirección y control, de acuerdo al marco normativo y estatutario se encuentran los siguientes cuerpos de dirección:

**La Asamblea General:** Es la máxima autoridad, define el objeto social de la empresa, sus decisiones son de obligatorio cumplimiento, está conformada por los asociados de la cooperativa representada por 20 delegados nombrados para un periodo de tres (3) años.

**Junta directiva:** conformado por cinco (5) miembros principales, con cinco suplentes numéricos, elegidos para un periodo de tres (3) años, responsables de definir las políticas generales de la institución que permitan el cumplimiento del objeto social y las decisiones de la Asamblea General.

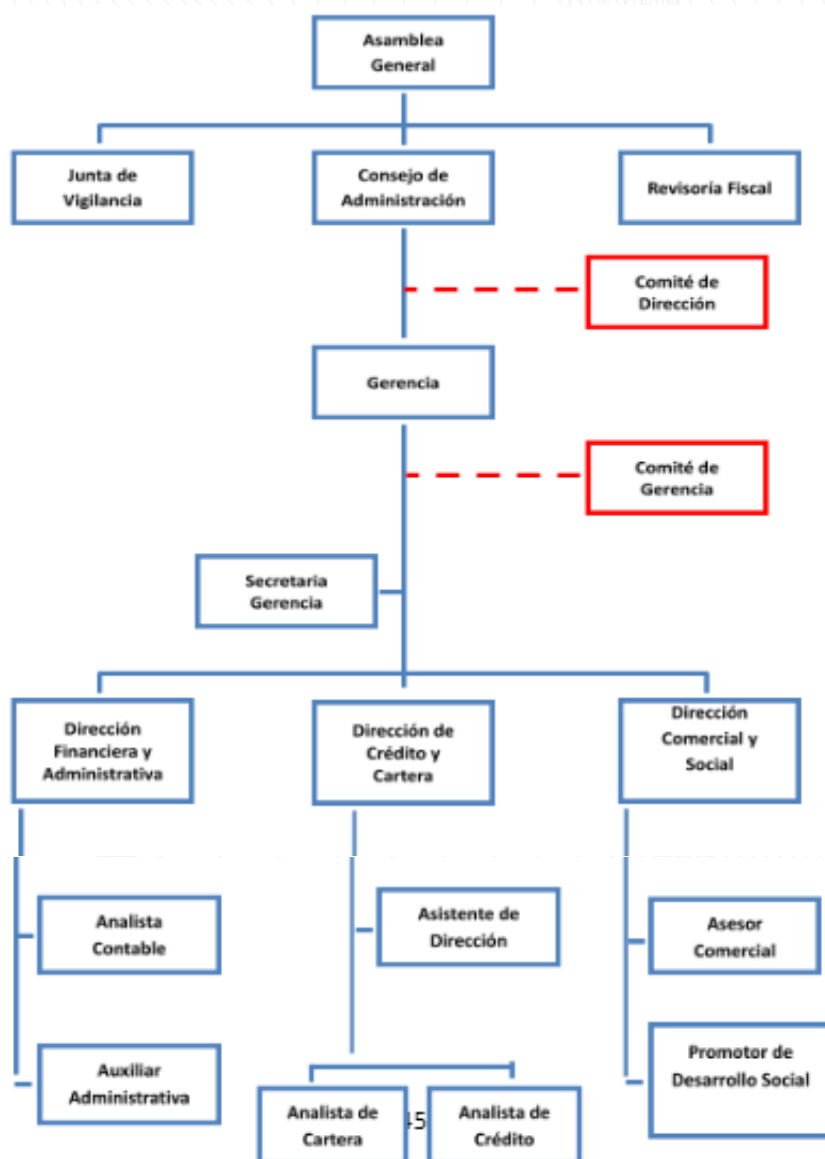
**La Junta de Vigilancia:** Conformada por tres (3) miembros principales y dos (2) suplentes numéricos, sus funciones están definidas en los estatutos siendo su función principal la de ejercer como órgano de control social.

**Revisoría Fiscal:** Es el principal órgano de control, nombrada para un periodo de (1) año con su respectivo suplente, debe ser contador público, su función principal es velar y garantizar que todos los actos y operaciones que se celebren se ajusten a las disposiciones



legales, a los estatutos, reglamentos y decisiones de la Asamblea General y la Junta Directiva.

### **Estructura organizacional Sermutual.**



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, hace una breve descripción de los cargos y función principal:

**El Gerente:** Es el Representante Legal de la mutual, es el principal ejecutor de las decisiones de la Asamblea General y de la Junta Directiva y tiene bajo su responsabilidad la coordinación del grupo humano para la ejecución de los planes y programas institucionales.



**Secretaría de Gerencia:** Su función principal es coordinar las actividades requeridas por la Gerencia en el cumplimiento de sus actividades.

**Dirección Financiera y Administrativa:** Se encarga de garantizar los recursos económicos y la información financiera necesaria para la toma de decisiones por parte de los organismos directivos de la cooperativa, permitiendo el cumplimiento del objeto social.

**Dirección de Crédito y Cartera:** Su función es garantizar una adecuada colocación y recuperación del crédito mediante procedimientos y evaluaciones que permitan un estudio pleno del deudor y su situación financiera.

**Dirección Comercial y Social:** Su función es direccionar las estrategias, lineamientos y políticas de colocación para el cumplimiento de las metas comerciales, de vinculación y afianzamiento de la base social.

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la misión, además de la estructura formal de cargos, se hace necesaria la transmisión de la filosofía del proyecto social a través de los Comités de Dirección y Gerencia.

- **Comité de Dirección:** Conformado por miembros del Consejo de Administración y la Gerencia, tienen función del direccionamiento estratégico de la entidad.
- **Comité de Gerencia:** Conformado por la Gerencia y directores de área quienes son los responsables de la ejecución y seguimiento de los planes de acción establecidos para el alcance de los objetivos.





### 7.7. Plan de Acción

Los objetivos estratégicos que representan los grandes propósitos que pretende lograr la dirección de la gerencia de Sermutual a largo plazo, se acompañan de los siguientes objetivos de corto plazo:

| Objetivos  | Estrategias  | Actividades  | indicadores  | Presupuesto | Responsable                                    |
|--|--|--|--|-------------|--|
| <b>Consolidar la red solidaria, de economía para la vida mediante un proceso formativo permanente sobre el pensamiento solidario, el ser como eje de desarrollo.</b> | Desarrollar un mapeo de actores en los territorios que quieran desarrollar su formación y pensamiento crítico para aportar a la construcción de réplicas del sentir solidario. | Consolidar y actualizar la base de datos en relación a asociados activos y con interés de procesos de formación.<br><br>Consolidar la base solidaria desde los asociados que permitan un equipo fuerte para el desarrollo de los propósitos de la red. | Porcentaje de base de datos actualizada y detallada.<br><br>Porcentaje de consolidación de la base solidaria.        | \$0         | Directores de oficinas y Gerencia Corporativa. |
|  | Participar constantemente de todos los espacios del sector solidario para poder potencializar la red.  | Participar activamente en los organismos gremiales del sector solidario.<br><br>Generar búsqueda de espacios en los organismos sectoriales para dar a conocer el trabajo de la red.  | # de espacios en los que se participa en el año<br><br># de actividades de socialización sobre el trabajo de la red. |             | \$1.500.000                                    |



VIGILADA MINEDUCACIÓN

|                       |  |  |  |                     |  |
|-----------------------|--|--|--|---------------------|--|
|                       | <p>Generar un proceso de acompañamiento a todas las entidades para el crecimiento como red, generando alianzas de generación de valor estratégico.</p> | <p>Apoyarse en los aliados estratégicos para fortalecer la presencia institucional en las diferentes regiones del país.</p> <p>Generar un plan de trabajo colaborativo para el fortalecimiento de las entidades pertenecientes a la red.</p> | <p># de actividades de activación y posicionamiento de la red</p>  | <p>\$500.000</p>    | <p>Directores de oficinas y Gerencia Corporativa</p> |
|                       | <p>Diseñar y dar puesta en marcha la escuela de pensamiento solidario “Irmer Torres Acevedo”</p>   | <p>Diseñar el proceso de contenido curricular de la escuela de pensamiento</p> <p>Implementar el proceso formativo de la escuela de Pensamiento</p>  | <p>% de avance en el diseño de la escuela de pensamiento</p> <p>% de cumplimiento en la implementación</p> | <p>\$10.000.000</p> | <p>Gerencia Corporativa</p>                          |
| <p><b>Generar</b></p> | <p>Generar actualización de procesos, portafolio y productos que permita un nivel de participación mayor y de beneficios para los asociados.</p>       | <p>Revisar y ajustar los procesos y procedimientos actuales según los nuevos requerimientos legales y de servicio de los asociados.</p>  | <p>% de cumplimiento del ajuste de procesos y procedimientos</p>   | <p>\$2.000.000</p>  | <p>Gerencia corporativa y Directores de oficina.</p> |



|  |   |  |   |                     |   |
|--|---|--|---|---------------------|---|
| <p><b>actualización del portafolio de productos y servicios ofertados por la red, de igual manera una capacitación permanente a los colaboradores para el aprovechamiento de los recursos tecnológicos y la propuesta de valor de las entidades.</b></p> | <p>Generar una articulación de la plataforma tecnológica en las dos entidades, generando una campaña de comunicación y capacitación para el mayor aprovechamiento de los recursos</p> | <p>Desarrollar capacitación del uso y utilidad de la plataforma tecnológica.</p>   | <p># capacitaciones realizadas a los colaboradores<br/><br/># capacitaciones realizadas a los asociados</p> | <p>\$3.000.000</p>  | <p>Empresa de la tecnología y Direcciones de la oficina</p> |
|  | <p>Desarrollar un plan comercial con proyección de crecimiento, generando un sistema de seguimiento y control sobre la gestión desarrollada.</p>                                      | <p>Desarrollar procesos de capacitación en alcance comercial a los colaboradores para el cumplimiento de metas.</p>  | <p># de capacitaciones desarrolladas</p>  | <p>\$500.000</p>    | <p>Directores de oficinas y Gerencia Comercial</p>          |
| <p><b>Generar un fortalecimiento de la base social, dando enfoque al fortalecimiento patrimonial para</b></p>  | <p>Consolidar un análisis de los territorios para potencializar la base social, donde se identifiquen las necesidades para fortalecer el trabajo social</p>                           | <p>Generar un plan de trabajo social para el fortalecimiento con la base social<br/><br/>Desarrollar planes de comunicación para la socialización de todo el trabajo social desarrollado por la red.</p> | <p>% de avance del plan de trabajo social<br/><br/>% de cumplimiento del plan de comunicación</p>           | <p>\$10.000.000</p> | <p>Dirección social</p>                                     |

|   |  |  |   |                     |                         |
|---|--|--|---|---------------------|-------------------------|
| <p><b>una potencialización del propósito de Ser Mutual.</b></p>   | <p>Consolidar los asociados mediante campañas de acercamiento y estrategias de referidos para generar crecimiento de la red.</p>   | <p>Generar espacios de participación de los asociados para atender necesidades específicas.<br/>Generar un plan de referidos para los asociados que promuevan el fortalecimiento patrimonial</p> | <p># reuniones desarrolladas con los asociados<br/><br/>% de implementación del plan de referidos.</p>                            | <p>\$500.000</p>    | <p>Dirección social</p> |
| <p><b>Generar un plan estructurado de trabajo social y ambiental que permita la articulación de la red, las entidades participantes y los asociados, generando una potencialidad del ejercicio de ahorro y crédito, mediante la difusión en los diversos territorios.</b></p> | <p>Desarrollar un plan de trabajo de impacto social y ambiental en las zonas del país, que permita un ejercicio de visibilización para el posicionamiento de la red.</p> | <p>Generar líneas de desarrollo social y ambiental para beneficio de los grupos familiares.<br/>Consolidar planes con las entidades aliadas en cada territorio del país.</p>                     | <p># de líneas creadas para el desarrollo social y ambiental<br/><br/>% de implementación de los planes con entidades aliadas</p> | <p>\$5.000.000</p>  | <p>Dirección social</p> |
|   | <p>Generar un plan de desarrollo territorial de acuerdo a las necesidades de cada zona, mediante el liderazgo clave de</p>   | <p>Apoyar iniciativas de desarrollo local relacionadas con la responsabilidad social.<br/>Desarrollar un plan de intervención mediante el</p>  | <p># de iniciativas desarrolladas en las zonas</p>  | <p>\$12.000.000</p> |                         |

|  |   |   |  |             |   |
|--|---|---|--|-------------|---|
|  | los actores territoriales que permita una transformación del modelo de gestión.   | aprovechamiento del cuerpo de asociados con capacidad de formación y profesional para impactar los territorios.   | % de implementación del plan   |             |   |
|  | Generar un plan de comunicaciones para la socialización y difusión de las actividades desarrolladas desde la dinámica social y ambiental. | Desarrollar plan de comunicaciones, para difundir a través de la página y algunos en medio físico.<br><br>Difundir mensualmente todas las actividades desarrolladas en las zonas. | % de desarrollo del plan de comunicaciones<br><br># de publicaciones mensuales desarrolladas | \$2.000.000 | Dirección social y Equipo de mercadeo y comunicaciones. |
| <b>Desarrollar un rediseño organizacional para el aprovechamiento de las competencias de los colaboradores</b> | Aprobar por el nivel directivo la reforma organizacional  | Evaluar la propuesta de reforma organizacional para aplicación de mejoras.  | Aprobación de la reforma organizacional  | \$0         | Gerencia corporativa                                    |
|  | Desarrollar un proceso de capacitación sobre los perfiles de cargo  | Desarrollar capacitaciones a nivel nacional sobre los perfiles de cargo   | % de cumplimiento de las capacitaciones  | \$2.000.000 | Gerencia corporativa                                    |



|  |  |   |   |     |                      |
|--|--|---|---|-----|----------------------|
| <b>y mejorar la eficiencia en la prestación del servicio</b> | Desarrollar un proceso de articulación entre las dependencias y procesos para la eficiencia organizacional | Articular la actualización de procesos y las dinámicas operativas para el logro de eficiencia | % de cumplimiento del empalme y desarrollo de las organizaciones. | \$0 | Gerencia corporativa |
|--|--|---|---|-----|----------------------|



## 8. CONCLUSIONES Y LOGROS

La formulación del plan estratégico para LA ASOCIACION PARA EL DESARROLLO Y BIENESTAR SOCIAL SERMUTUAL en el periodo 2022–2025, permite obtener las siguientes conclusiones:

El análisis del entorno permitió identificar el sector solidario o financiero como un sector dinámico, con un ritmo de crecimiento que ha cambiado debido a los cambios de consumo y a la tendencia responsable de las mismas, donde el mercado ha cambiado desde las apuestas de diferentes propuestas o líneas de negocio. Así mismo, a pesar de los efectos negativos en la economía nacional e internacional por el Covid-19, para la entidad se ha generado una oportunidad de entrar al mundo digital, a través de nuevas opciones para el crecimiento comercial con las tendencias de comercio electrónico.

El estudio comparativo, realizado con factores claves de éxito asociados a características relacionadas con la dinámica competitiva de diversas entidades financieras, permitió concluir que Sermutual se encuentra en un segmento bastante competitivo, el cual lo exige a definir su nicho de mercado y cada uno de los valores agregados que ofrecerá al servicio y a los productos, debido a que es una apuesta por posicionamiento, innovación y sostenimiento empresarial.

El análisis interno de Sermutual, admitió una entidad fortalecida en su desempeño administrativo y operativo, pero con falencias en gestión humana, con una estructura acorde en tamaño a las necesidades como entidad, pero con deficiencia en las necesidades actuales de los asociados, con visión a corto plazo que no permite el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno y no se acomoda a los cambios en el mercado.

El análisis DOFA define que de acuerdo a las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades priorizadas, Sermutual puede adquirir ciertas estrategias para mejorar y



adaptarse al mercado respecto a la DOFA, Sermutual puede contar con las condiciones necesarias para hacer frente a los retos institucionales propuestos.

El plan estratégico define la ruta a seguir por Sermutual para el desarrollo de su objeto social, entregando visión, misión, objetivos y estrategias que buscan la construcción de una identidad con un propósito de impacto comercial.

El establecimiento de la misión y visión institucional busca reconciliar y poner en una misma línea el quehacer de la empresa con el interés de aumentar la productividad, rescatando que se dé un buen ambiente empresarial a la hora del desempeño de funciones por parte de los colaboradores y asociados.

El plan de acción se estableció en las áreas administrativa, financiera, de mercadeo, de gestión humana y comercial, las cuales se definieron como los puntos más débiles en el desempeño de la empresa, buscando direccionar las acciones de la Gerencia, el resto de colaboradores y asociados.

Así mismo, partiendo de los principales hallazgos, se puede generar futuras investigaciones enfocadas en la elaboración del diseño de la estructura organizacional y de los perfiles de cargo de la empresa, con el fin de que se garantice el logro de los objetivos estratégicos proyectados.





## Referencias

- Clavijo, Gamba, Escobar (2020), El comunicado publicado por el Banco de la República se encuentra disponible en: <https://www.banrep.gov.co/es/el-banco-republica-reforzara-su-investigacion-para-evaluar-el-impacto-del-cambio-climatico-economia>
- Confecoop. (2019). Cooperativas: modelo para el desarrollo social. *Portafolio*.
- Confederación de Cooperativas de Colombia. (2019). *Perspectivas para el Cooperativismo Colombiano 2019*. Unidad de Investigaciones Económicas de Confecoop (UIEC).
- Duran Mahecha, E. E., Ramirez Chiguazuque, M. A., & Rodriguez Ballesteros, V. N. (2018). *ACTUALIZACIÓN PLAN ESTRATÉGICO COOPERATIVA COPEVISA*. Bogotá: UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA.
- Porter, M. (2008). *ESTRATEGIA COMPETITIVA Técnicas para el análisis de los sectores y de la competencia*. Mexico: Trigesima octava reimpresión.
- Tobar Cazares, L., Bermeo Santamaría, M. T., & Suntasig Morales, M. M. (2013). *Propuesta de un plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopartamos Ltda. ubicada en la parroquia San Pedro de Taboada, cantón Rumiñahui, provincia de Pichincha período 2013-2017*. Quito: Quito: UCE.
- Confecoop. (2022). Organizaciones solidarias en las bases del plan nacional de desarrollo. El comunicado publicado por Confecoop se encuentra disponible en: <https://www.confecoopantioquia.coop/articulo/151/organizaciones-solidarias-en-las-bases-del-plan-nacional-de-desarrollo-2018-2022>
- Confecoop. (2020). Propuesta para el plan nacional de desarrollo pacto por la economía solidaria y cooperativa. El comunicado publicado por Confecoop se encuentra disponible en: <https://confecoop.coop/actualidad/actualidad-2019/propuesta-para-el-plan-nacional-de-desarrollo-pacto-por-la-economia-solidaria-y-cooperativa/>
- La República. (2020). Uso de las oficinas bancarias. El comunicado publicado por La Republica se encuentra disponible en: <https://www.larepublica.co/finanzas/uso-de-las-oficinas-bancarias-decrecio-33-en-pandemia-por-aumento-de-banca-movil-3142585>
- Revisa semana. (2021). Banco mundial aumento proyección del PIB. El comunicado publicado por La revista semana se encuentra disponible en: <https://www.semana.com/economia/macroeconomia/articulo/banco-mundial-aumento-proyeccion-de-crecimiento-del-pib-de-colombia-en-2021-al-59/202152/>