

**ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO
Y CREDITO UBICADAS EN EL MUNICIPIO DE VALLEDUPAR**



YOMAIRA CRISTINA OROZCO OSPINO

DANIELA PATRICIA BARRIOS PABÓN

**UNIVERSIDAD POPULAR DEL CESAR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y
ECONÓMICAS
CONTADURIA PUBLICA
VALLEDUPAR – CESAR
2024**

**ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO
Y CREDITO UBICADAS EN EL MUNICIPIO DE VALLEDUPAR**

YOMAIRA CRISTINA OROZCO OSPINO

DANIELA PATRICIA BARRIOS PABÓN

**Monografía de grado presentada como requisito para optar al título de contador
publico**

TUTOR TEMÁTICO

EDWIN PINTO AMAYA

Especialista en NIIF

**UNIVERSIDAD POPULAR DEL CESAR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y
ECONÓMICAS
CONTADURIA PUBLICA
VALLEDUPAR – CESAR
2024**



**CARTA DE APROBACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO
POR EL TUTOR TEMÁTICO**

**Señores
COMITÉ DE INVESTIGACIÓN
Programa de Contaduría Pública
UPC**

Respetuoso Saludo:

Yo, **EDWIN ALBERTO PINTO AMAYA**, con cédula de ciudadanía N°. 77.030.326, de Valledupar, docente adscrito al Programa **CONTADURIA PUBLICA** de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Económicas (FACE) de la Universidad Popular del Cesar (UPC), en calidad de **TUTOR TEMÁTICO** del Trabajo de Grado, titulado: **ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO UBICADAS EN EL MUNICIPIO DE VALLEDUPAR**, presentado por los estudiantes investigadores **YOMAIRA CRISTINA OROZCO OSPINO** y **DANIELA PATRICIA BARRIOS PABON**; con documento de identificación **1.002.190.477** y **1.065.540.023**, respectivamente; **CERTIFICO** que he revisado las normas metodológicas, técnicas, ortográficas y de redacción científica en la investigación presentada, la cual **APRUEBO** por cumplir con lo requerido en los manuales y protocolos institucionales para ser sustentado ante el Comité de Investigación de la Facultad.

Cordialmente,

**EDWIN ALBERTO PINTO AMAYA
TUTOR TEMÁTICO**



CO-SC-CER518726



Correo contaduriapublica@unicesar.edu.co
Sede Sabanas. PBX (60) (5) 5841000 EXT. 1129
Línea de atención al ciudadano 01 8000 400380
Valledupar Cesar Colombia



**Universidad
Popular del Cesar**

La **UPC**
es de todos!

**CARTA DE APROBACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO POR EL
TUTOR(A) METODOLÓGICO**

Valledupar. 07 de Julio de 2024

Señores:
**COMITÉ DE INVESTIGACIÓN
PROGRAMA DE CONTADURIA PÚBLICA**
Ciudad

Respetuoso Saludo:

Yo, Vessy Villero Castilla, con cédula de ciudadanía N°.49.767.232, de Valledupar, docente adscrito al Programa de Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Económicas (FACE) de la Universidad Popular del Cesar (UPC), en calidad de **TUTOR (A) METODOLÓGICA** del Trabajo de Grado, titulado: Estrategias competitivas de las cooperativas de ahorro y crédito ubicadas en el municipio de Valledupar, presentado por la estudiante investigadora: (1) YOMAIRA CRISTINA OROZCO OSPINO, con documento de identificación No. 1002190477 (2) DANIELA PATRICIA BARRIOS PABON, con documento de identificación No.2 1065854023 **CERTIFICO** que he asesorado permanentemente la investigación presentada, la cual **APRUEBO** por cumplir con el rigor científico requerido para ser sustentado ante el Comité de Investigación de la Facultad.

Cordialmente,

Tutor (a) Temático: Vessy Villero Castilla
CC. 49.767.232



CO-SC-CER518726



www.unicesar.edu.co
Balneario Hurtado Via a Patillal. PBX (57) (5) 5841000 EXT. 1040
Línea de atención al ciudadano 01 8000 400380
Valledupar Cesar Colombia

Orozco, Yomaira & Barrios, Daniela. Estrategias competitivas de las cooperativas de ahorro y crédito ubicadas en el municipio de Valledupar.

RESUMEN

El trabajo investigativo pretende analizar las estrategias de competitividad en las cooperativas de ahorro y crédito ubicadas en el Municipio de Valledupar, teniendo en cuenta los referentes teóricos de los autores: Amaya (2018), Zabala (2007) y Reig (2007) entre otros. Se estructuró mediante una metodología de tipo descriptiva; el diseño de la investigación es de campo, no experimental y transaccional. La muestra estuvo conformada por 30 cooperativas agropecuarias, para ello se tomó un instrumento validado por Servaes que consistió en un cuestionario de 32 preguntas mediante escala Likert. Al analizar e interpretar los datos se evidenció que las cooperativas poseen un nivel promedio de competitividad; presentando debilidades en la gestión organizacional y de recursos humano, el acceso a la tecnología es limitado y no se tiene capacidad para realizar nuevas inversiones a pesar de que se tiene conocimiento del mercado, y presenta iniciativas e innovación que no ha sido desarrollada en su totalidad. De igual manera se comprobó que las cooperativas ejercen control sobre los factores sistémicos, pero en los factores estructurales presentan serios inconvenientes, como también los factores empresariales se observa que no poseen políticas claras y mecanismos de evaluación; se deben emplear 6 estrategias que son: inteligencia competitiva y direccionamiento corporativo, formación profesional integral, emprendimiento y empresarismo, empleo y trabajo, contribución a la innovación, la productividad y el desarrollo tecnológico, por último la normalización y certificación del desempeño laboral.

Palabras Claves: Estrategia, competitividad, sector cooperativo.

Orozco, Yomaira & Barrios, Daniela. Competitive strategies of savings and credit cooperatives located in the municipality of Valledupar.

ABSTRACT

The investigative work aims to analyze the competitiveness strategies in the savings and credit cooperatives located in the Municipality of Valledupar, taking into account the theoretical references of the authors: Amaya (2018), Zabala (2007) and Reig (2007) among others. It was structured using a descriptive methodology; The research design is field-based, non-experimental and transactional. The sample was made up of 30 agricultural cooperatives, for this an instrument validated by Servaes was taken, which consisted of a questionnaire of 32 questions using a Likert scale. When analyzing and interpreting the data, it was evident that the cooperatives have an average level of competitiveness; presenting weaknesses in organizational and human resources management, access to technology is limited and there is no capacity to make new investments despite having knowledge of the market, and it presents initiatives and innovation that have not been developed in their whole. Likewise, it was proven that cooperatives exercise control over systemic factors, but in structural factors they present serious drawbacks, as well as business factors, it is observed that they do not have clear policies and evaluation mechanisms; 6 strategies must be used, which are: competitive intelligence and corporate management, comprehensive professional training, entrepreneurship and entrepreneurship, employment and work, contribution to innovation, productivity and technological development, and finally the standardization and certification of work performance.

Keywords: Strategy, competitiveness, cooperative sector.

INTRODUCCION

La investigación propone realizar un analizar las estrategias de competitividad en las cooperativas de ahorro y crédito ubicadas en el Municipio de Valledupar. Además, explica las teorías referentes a la competitividad y a la estrategia de esta manera se contribuye en la construcción de escenarios de competitividad que experimentan las cooperativas de ahorro y crédito, otorgando ideas lógicas y coherentes para mejoramiento del sector; al final se generan recomendaciones para que funcionen de manera óptima para el sector cooperativo. La investigación está estructurada mediante cuatro (4) capítulos los cuales se mencionan a continuación:

Para iniciar se desarrolla el capítulo I, en el cual se plantea el problema en forma detallada, se establecen los objetivos, se justifica y se delimita la investigación. En el segundo capítulo, se desarrollan los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, que servirán de sustentación para el desarrollo de la investigación, así como el sistema de variables. En el tercer capítulo, se establece la metodología utilizada, el tipo y diseño de la investigación; la población y la muestra, el instrumento de recolección de datos, las técnicas de análisis y el procedimiento para la obtención de datos, mientras que, en el cuarto capítulo, se desarrolla el análisis e interpretación de los resultados, estableciéndose las conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

El sector cooperativo mundial se ve representado en más del 12% de la población, según datos de la COOP (2023) este sector mueve un volumen de 2.4 millones de dólares y proporciona 10% del empleo mundial, mediante este mecanismo económico las personas logran empoderamiento a la hora de lograr sus metas económicas reforzando su capital social y desarrollando a las diferentes comunidades; existen 87914 cooperativas de ahorro y crédito con presencia en 118 países con índice de penetración del 12.6% y acumulado un total de 393.871. 631 asociados.

En lo que respecta a Europa el sector cooperativo de ahorro y crédito lo conforman 3820 entes económicos, los cuales movilizan recursos de alrededor de 25.362 millones de dólares y con activos que alcanzan los 33.914 millones de dólares, este tipo de organización consideran que la digitalización genera competitividad es por ello por lo que se presenta como un reto el ingreso al escenario de los sistemas digitales por que el 81% de las entidades de ahorro y crédito en el mundo a excepción de Norteamérica se encuentran digitalizadas. Por otro lado; un 27% de estas entidades en el antiguo continente se encuentran exentas de impuesto (Castillo, 2021).

En ese orden de ideas; según Forbes (2021) el sector cooperativo de ahorro y crédito en Norteamérica representa el 28% de las cooperativas formalizadas, alrededor de 5236 cooperativas movilizan 1.5 billones de dólares en activos y poseen 120 millones de miembros, basado en la estrategia de ofrecer tasa más baja que el sistema bancario tradicional; lo anterior hace que exista un nivel óptimo de satisfacción de sus miembros. Cabe resaltar que las cooperativas de ahorro y crédito en Norteamérica se encuentran bajo la legislación federal, lo anterior hace que la protección de depósitos, la capitalización y la supervisión sean claves (Buendía et al, 2012).

Por consiguiente; entre las entidades del sector bancario y financiero en Colombia se encuentra unas organizaciones que están formadas por miembros que tienen como objeto captar

ahorros de los asociados y posteriormente colocarlos en calidad de crédito entre ellos mismo, Es decir; su propósito fundamental es el de promover el ahorro, usar los fondos en servicios afines a los miembros y su familia. En Colombia este tipo de entidades consideran que su afiliación debe ser voluntaria y promoviendo la gestión y participación de los asociados.

Por otro lado; este tipo de organizaciones llegan a los 18,5 billones de pesos anuales de activos, siendo este el subsector cooperativo que más le aporta ingresos al sector cooperativo nacional; Teniendo en cuenta las cifras otorgadas por FOGACCOOP (2023) en Colombia existen alrededor de 3104 cooperativas que alcanzan a asociar a cerca de 6.3 millones de personas, generando mediante la actividad 121.000 puestos de trabajo; las cooperativas de ahorro y crédito representan el 5.7% de las cooperativas del territorio nacional. De igual manera generan cerca de 10.727 empleos directos representado en el 6.46% de los empleos generados por el sector cooperativo en el país; En ese orden de ideas el sector cooperativo de ahorro y crédito posee activos por valor de 18.5 billones de pesos y experimenta un crecimiento del 9.1% anual.

En el municipio de Valledupar se han constituido unas entidades de esta denominación cooperativa cuya función es la administración del ahorro y a otorgar créditos a sus cooperados, Las instituciones del Estado no tienen estadísticas confiables sobre el número de créditos otorgados a los cooperados, como también el nivel de ingresos que perciben por parte de los asociados, mucho menos las estrategias que estas organizaciones utilizan para ofrecer un buen servicio. A través de estas variables se puede conocer el grado de competitividad que posee el sector cooperativo del municipio.

Muchas de estas cooperativas son dirigidas por un cooperado y en casos se observa que esa persona carece de las herramientas necesarias para la administración de estas entidades, de igual manera el sector no se encuentra entrelazado y cada una de ellas actúa de forma individualmente lo cual no permite un desarrollo competitivo máxime cuando son competencia de la banca tradicional.

1.2 Formulación del problema

A través del problema planteado con anterioridad se establece una pregunta fundamental que orienta la investigación:

¿Cuáles son las estrategias de competitividad para las cooperativas de ahorro y crédito ubicadas en el municipio de Valledupar?

1.3. Sistematización del problema

- ¿Cuál es la situación del sector de las cooperativas de ahorro y crédito ubicadas en el municipio de Valledupar?
- ¿Cuáles son los factores de competitividad de las cooperativas de ahorro y crédito ubicadas en el municipio de Valledupar?
- ¿Cuáles son las estrategias que permiten mejorar la operación de las cooperativas de ahorro y crédito ubicadas en el municipio de Valledupar?

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Analizar las estrategias de competitividad en las cooperativas de ahorro y crédito ubicadas en el Municipio de Valledupar.

1.4.2 Objetivos específicos

Identificar la situación del sector de las cooperativas de ahorro y crédito ubicado en el municipio de Valledupar.

Establecer los factores de competitividad de las cooperativas de ahorro y crédito ubicadas en el municipio de Valledupar.

Determinar estrategias que permita mejorar la operación de las cooperativas de ahorro y crédito ubicadas en el municipio de Valledupar.

1.4 JUSTIFICACIÓN

La investigación se justifica teóricamente por tener en cuenta los aportes de autores tales como: Amaya (2018), Zabala (2007) y Reig (2007) los cuales proporcionan información relacionada con la productividad y competitividad en las empresas. En ella detallan los diferentes aspectos teóricos relacionados con la variable competitividad, para dar soluciones a las organizaciones dedicadas a la actividad de ahorro y crédito en asociados, contribuyendo a la excelente gerencia de estas organizaciones sin ánimo de lucro como son las cooperativas.

Se justifica de forma metodológica porque esta investigación se caracteriza por utilizar un cuestionario comprendido por 24 ítems y de esta manera se explican los factores de competitividad expresados en la ley MiPymes como son: desarrollo organizacional, fortalecimiento financiero, desarrollo tecnológico y eficiencia operativa. Por consiguiente, utilizar conceptos de índole cooperativo y financiero que revisten importancia en el sector empresarial.

Se justifica de manera práctica porque sirve de referencia para analizar, desarrollar y aplicar los aspectos relacionados con la cadena productiva y competitiva, por consiguiente, permite analizar desde su complejidad las estrategias que deben utilizarse para lograr resultados positivos y garantizar crecimiento, desarrollo y supervivencia. a partir de este análisis se definen lineamientos que permiten la buena marcha en organizaciones similares.

Finalmente se justifica de manera social porque proporciona aspectos a considerar a la hora de lograr desarrollo organizacional y cooperativo; como también la satisfacción de las necesidades de los asociados, proporcionando ideas al sector frente a los diferentes retos que exige la globalización. De igual manera sirve como base para posteriores investigaciones en el programa de contaduría pública y en la universidad Popular del Cesar.

1.5 DELIMITACIÓN

1.5.1 Temporal

Esta investigación se realiza durante el año 2024.

1.5.2 Espacial

El presente estudio se llevó a cabo en el Municipio de Valledupar, Departamento del Cesar.

1.5.3 Social

La investigación se suscribe a la línea de investigación denominada: Finanzas, costos y legislación tributaria perteneciente al programa de contaduría pública.

CAPITULO II

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 Antecedentes de la investigación

Buendía, et al (2012), con la investigación titulada “Las cooperativas de servicios financieros en el continente americano” desarrollada en la revista Ekonomiaz la cual tuvo como *objetivo analizar la consolidación e integración de Las cooperativas de servicios financieros en el continente americano. En ella se plasma analizar la evolución reciente del cooperativismo de crédito en el continente americano basada en la información pública disponible proveniente de organizaciones de representación y autoridades reguladoras/supervisoras. La conformación del sector en procesos de desregulación, el aumento de la internacionalización y de la concentración, así como de la integración de las nuevas tecnologías*, La anterior investigación

contribuye porque permite algunos aspectos teóricos y técnicos para ser utilizados en las cooperativas de ahorro y crédito, sirve como referente a las actividades desarrolladas por este tipo de organizaciones

Por otro lado; López & López (2016) con su investigación denominada “Análisis comparativo de la competencia entre las cooperativas de ahorro y crédito y las entidades bancarias en Colombia”; realizada para la Universidad de la Salle *la cual presenta una comparación entre las cooperativas de ahorro y crédito versus el sector bancario en Colombia. El objetivo principal es evidenciar el crecimiento que ha tenido el sector cooperativo de ahorro y crédito en los últimos años, generando ingresos y desarrollo en la economía colombiana, convirtiéndose en una competencia para el sector bancario. Además presenta las ventajas y desventajas de ambos sectores, en cuanto a la prestación de servicios como: ahorro, inversión, seguros, CDT's y créditos. Para ello se comparó dos empresas colombianas, para el sector cooperativo: Fincomercio Cooperativa de ahorro y crédito y para el sector bancario el Banco de Bogotá; con el fin de ilustrar los principales factores diferenciadores entre estos sectores.* Esta investigación da a conocer elementos legales y de funcionamiento de las organizaciones financieras entre las cuales se encuentran las cooperativas de ahorro y crédito

En ese orden de ideas; se tuvo en cuenta la investigación realizada por Barrios & Vidal (2018) en su investigación denominada “Análisis competitivo de las cooperativas agropecuarias ubicadas en el municipio de Valledupar” *la cual tuvo cuyo objetivo principal fue analizar la competitividad en las cooperativas agropecuarias ubicadas en el Municipio de Valledupar. Se estructuró mediante una metodología de tipo descriptiva; el diseño de la investigación es de campo, no experimental y transaccional. La muestra estuvo conformada por 36 cooperativas agropecuarias, para ello diseñó un (1) instrumento que consistió en un cuestionario de 24 preguntas cerradas con elección múltiple. Lo cual determinó que el sector analizado debe emplear 6 estrategias que son: inteligencia competitiva y direccionamiento corporativo, formación profesional integral, emprendimiento y empresarismo, empleo y trabajo, contribución a la innovación, la productividad y el desarrollo tecnológico, por último la normalización y certificación del desempeño laboral.* La investigación contribuye entregando bases teóricas

lógicas sobre los procesos de gestión financiera y aplicaciones que pueden ser aplicados a las cooperativas en los diferentes procesos.

De igual manera; la investigación realizada por Samaniego et al. (2020) denominada “competitividad en las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Santo Domingo” para la revista dilemas contemporáneos, *En esa investigación se plantea el objetivo general de evaluar la competitividad en las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Santo Domingo mediante la aplicación de una investigación de campo y de corte descriptivo teniendo como referencia el mapa otorgado por el Banco interamericano de desarrollo BID, la muestra fue de 11 instituciones; de esta manera se establece el nivel competitivo.* Esta investigación realiza aporte tales como el procedimiento para realizar la interpretación de datos acorde con los procesos realizados por el sector, los cuales guardan similitud con los abordados en las cooperativas de ahorro y crédito, además de contribuir con aspectos teóricos relacionados que permiten dar solución a todos y cada uno de los objetivos propuestos.

Por último; se referencia a Ortega (2022) en su investigación denominada “Factores de administración competitiva en las cooperativas de ahorro y crédito en Panamá” *Este trabajo presenta como objetivo general identificar algunos de los factores de competitividad que intervienen en las cooperativas de ahorro y crédito en Panamá Para esto, se realizó un estudio de las 479 cooperativas formalmente registradas, la muestra estuvo conformada por las 124 de ahorro y crédito, tomando en un muestreo por conveniencia a dos de ellas para aplicarles un cuestionario, en una investigación con diseño mixto de tipo descriptivo. Los resultados determinaron que los factores de competitividad se encuentran básicamente orientados en dos categorías: transparencia por medio de la comunicación periódica de informes financieros, y el uso y manejo de sistemas de información gerencial.* Este trabajo investigativo contribuye al fundamentar factores de competitividad de manera estandarizada y homogénea para alcanzar una administración competitiva. sirve de guía para el estudio de esta investigación.

2.2 Marco Teórico

Para Hernández et al, (2014). El marco teórico lo define como la estructura que fundamenta y explica el problema de estudio; es decir los aspectos teóricos que influyen en el estudio de la variable. Para este caso; es la teoría en la que se apoya esta investigación para estudiar la variable estrategias competitivas es la siguiente:

2.2.1. Sector económico

Para Zabala (2007), Un sector económico es una parte de la actividad económica de un país teniendo como referencia los diferentes factores de valor agregado en la producción de bienes y servicios, Por otra parte; Reig (2007) lo definen como la división de la actividad productiva de un estado; es decir representa un segmento específico de la producción de bienes y servicios. Es decir; que la producción de bienes y servicios se descompone en varias partes, dentro de las cuales presentan actividades en común.

Entonces; se puede afirmar que el sector económico es la segmentación de la producción en actividades que están de acuerdo en sus características; es decir de la actividad económica al dividirse en áreas que reúnen a participantes en común tales como: productores, proveedores, clientes, intermediarios de acuerdo con factores. Una común división tradicional es reconocer tres sectores: Sector primario que obedece al trabajo relacionado con los recursos naturales (agricultura, ganadería y pesca); mientras que el sector secundario es el encargado de la transformación de las materias primas en productos terminados (construcción, automotriz, panificación entre otros) y por último; el sector terciario que aglutina al comercio y los servicios (telecomunicaciones, turismo y almacenes comerciales).

2.2.2 Diagnostico

Amaya (2018) lo define como la evaluación del funcionamiento y gestión de una organización identificando debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para contribuir al

desarrollo de estrategias que permitan optimizar el desempeño; es decir a través de esta herramienta se pueden corregir errores y detectar oportunidades. Por otro lado; Chiavenato (2015) afirma que el diagnóstico es la herramienta que permite revisar y determinar el estado actual de un proceso o sistema de gestión, sus fortalezas y sus oportunidades de mejora.

En ese orden de ideas; Martínez & Milla (2005) lo definen como la herramienta que permite identificar y conocer una serie de problemas para plantear un plan que oriente al sector de las empresas mejorar su situación actual; por otro lado; David (2008) explica el diagnóstico como la herramienta que permite revisar y determinar el estado actual de un proceso o sistema de gestión, sus fortalezas y sus oportunidades de mejora.

Teniendo en cuenta lo anterior; puede afirmarse que es herramienta eficaz que permite conocer la raíz del problema organizacional y determinar los recursos necesarios para que la empresa logre la recuperación, es más que logre supervivencia. Por lo tanto; el diagnóstico empresarial se puede definir de la siguiente manera: Es una herramienta que permite identificar y conocer una serie de problemas para plantear un plan que oriente al sector de las empresas mejorar su situación actual.

2.2.2.1. Diagnóstico Organizacional

Serna (2014) define el diagnóstico organizacional como aquel que muestra los resultados de cómo se gestiona cada área de la empresa; por lo general se realiza utilizando un análisis DOFA. Por su parte; Martínez & Milla (2005) conceptúa que un diagnóstico organizacional es aquel que proporciona una visión de las brechas entre el desempeño actual y el deseado, y cómo puede lograr sus objetivos. Por otro lado; Amaya (2018) lo define como el proceso analítico de la situación real de la organización con el objetivo de aprovechar oportunidades y descubrir debilidades.

Teniendo en cuenta lo expresado por este último autor; puede afirmarse que el diagnóstico organizacional permite detallar y comprender el funcionamiento de una organización y tomar decisiones de manera acertada que conduzcan al mejoramiento del rendimiento y la eficiencia en

los procesos. Es decir; se trata de un proceso sistemático de análisis y evaluación de la empresa en cuanto a su funcionamiento, estructura, recursos y sus desafíos.

2.2.2.2. Diagnostico Funcional

Chiavenato (2015) considera que este tipo de diagnóstico busca identificar oportunidades en el la parte funcional de la empresa; es decir que tareas deben realizarse y el desempeño de los colaboradores con la finalidad de corregir y promover la eficiencia y la productividad. Por otro lado; David (2008) afirma que este tipo de diagnóstico busca examinar las estructuras de la comunicación, en referencia a las áreas de producción, el talento humano, el mantenimiento de la organización, y la innovación.

Por lo anterior; puede decirse que el diagnostico funcional permite medir los conocimientos y habilidades de los empleados, como también evaluar el trabajo en equipo para que le permita medir la productividad en la empresa; lo anterior se efectúa a través de cuestionarios, entrevistas, análisis de redes y matriz DOFA. En otras palabras; el objetivo de este diagnóstico es medir el comportamiento organizacional, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización, y la innovación.

2.2.2.3. Diagnostico Cultural

Martínez & Milla (2005). define al diagnóstico cultural como aquel que identifica las relaciones dentro de la organización desde el punto de vista humano; buscando cual es la visión común entre los trabajadores. Por su parte; Amaya (2018) lo define como el proceso sistemático que identifica y da explicaciones sobre las características, valores, creencias y comportamientos de los empleados de la empresa. Es decir; ayuda a determinar la cultura organizacional haciendo referencia a los grupos de trabajo en cuanto a la satisfacción, condiciones laborales y necesidades comunes entre los empleados.

2.2.2.4. Diagnostico estratégico

David (2008) define el diagnostico estratégico como aquel que evalúa la evolución de una organización y le permite identificar las estrategias que mejoran el funcionamiento y lograr crecimiento; es decir es todas y cada una de las acciones que permiten reforzar las formas de trabajo utilizadas por ella. En la búsqueda de ese objetivo se utilizan herramientas tales como: análisis PEST, fuerzas competitivas y modelo de las siete s. Por otro lado; Martínez & Milla (2005) considera que este tipo de diagnóstico que permite evaluar de manera completa la organización, identificando los factores claves que influyen en el éxito o fracaso de la empresa.

Por lo anterior; puede decirse que el diagnostico estratégico permite poseer una visión clara y precisa de las fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades de la empresa respecto al objetivo; la herramienta que permite lograr lo anterior se le denomina matriz FODA; que no es más que el enfrentamiento de factores internos y externos, con el propósito de generar estrategias alternativas.

2.2.2.5. Diagnostico Integral

Chiavenato (2015) afirma que el diagnostico integral es aquel que efectúa un panorama completo de lo que pasa al interior dentro de la organización y permite establecer relaciones complejas entre diferentes elementos. Es decir, se refiere a la integración de los diagnósticos anteriores. Por otro lado; Amaya (2018) conceptúa que este tipo de diagnóstico es una evaluación exhaustiva y sistemática de la situación de una organización que abarca todos los aspectos relevantes para obtener una comprensión completa y precisa.

En ese orden de ideas; puede decirse que el diagnostico integral tiene como objeto identificar y analizar todas las variables y factores que pueden influir en la situación o problema en cuestión, para ello se debe recopilar información relevante y precisa, así como en el análisis detallado de los diferentes aspectos que influyen en la situación. Este tipo de diagnóstico

considera múltiples variables, como el contexto social, económico y cultural, así como los factores individuales y ambientales que pueden influir en el problema o situación a analizar.

2.2.2.6. Matriz FODA

Bravo (2006), define la matriz FODA como una técnica de análisis que permite identificar aspectos internos (debilidades y fortalezas) y factores externos (oportunidades y amenazas) de una organización; es considerada una herramienta simple y de fácil aplicación. Por otro lado; Serna (2014) conceptúa que la FODA es una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información relativa a la empresa, útil para examinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Los objetivos que se persiguen con este análisis son convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

En ese orden de ideas; se puede decir que la matriz FODA es un tipo de análisis que explica aspectos clave del entorno de una actividad empresarial (perspectiva externa) y de la capacidad estratégica de una organización (perspectiva interna). Se requiere de realizar las siguientes actividades: identificar los factores claves en el entorno de la organización, analizar los recursos y capacidades de la organización, y por consiguiente representar gráficamente los resultados anteriores en una matriz que consta de cuatro cuadrantes.

2.2.3. Competitividad

Reig (2007) define la competitividad como la capacidad de las empresas de generar rentabilidad en las condiciones que prevalecen en el mercado. El hecho se encuentra supeditado a la ganancia obtenida por la empresa a partir de las demás empresas que operan en el mismo sector. Es decir; Cuando se aplica el concepto en el ámbito empresarial, se entiende que una empresa es competitiva cuando es capaz de obtener una rentabilidad superior a la de sus competidores. En ese orden de ideas; Porter (1994) define la competitividad como la generación de bienes y servicios de mayor calidad y menor precio que los competidores, para lograr mayores beneficios en los habitantes de una nación;

De igual manera; Reig (2007) considera que la competitividad plantea nuevos métodos y estrategias de mercado que propicien una evolución positiva y trascendental adaptándose al modelo económico actual. Es decir; la competitividad involucra recursos que posee una empresa (materia prima, tecnología, conocimientos, etc.) y por los cuales destaca en comparación con otra empresa que dispone de ellos, pero en menor medida o que simplemente no los tiene.

2.2.3.1. Factores de competitividad

La competitividad incluye una diversidad de factores (procesos de esfuerzo de ventas, capacitación productiva, acceso a fuentes de materias primas y proveedores de piezas y componentes, además de los directamente vinculados con la innovación y la difusión de nuevas técnicas) que son capaces de generar ventajas competitivas (Porter (1994)). Los factores que debe poseer una empresa que quiere lograr competitividad son los siguientes: Factores empresariales, factores estructurales y factores sistémicos.

- **Factores empresariales:** hace referencia a los factores sobre la cual la empresa posee un control sustancial y se encuentran relacionados con el conocimiento, estrategias, eficacia, la capacidad y el desempeño, capacidad tecnológica y los diferentes métodos que utiliza la organización. Por otro lado; Marín et al (2004) define este factor como la capacidad de la organización para producir y ofrecer productos o servicios a un costo justo y sin pérdidas o riesgos para la permanencia de la empresa.
- **Factores estructurales:** Marín et al (2004) conceptúa que son los factores sobre la cual la organización carece de control, es decir se encuentran limitadas por el propio proceso de competencia y sus especificidades, tales como: oferta y demanda, incentivos y regulación, distribución geográfica, sofisticación tecnológica, tasas de crecimiento, sistemas de comercialización y oportunidades de acceso a otros productos. Otra definición la otorga Reig (2007) y él define a este tipo de factores son aquellos relacionados con la calidad del sistema es decir el funcionamiento eficiente de la organización de roles, distribución de trabajo y engranaje de la empresa; la deficiencia en

estos factores se ve reflejado en bajas ventas y sus diferentes interacciones en el mercado.

- **Factores sistémicos:** Reig (2007) define estos factores como aquellos que establecen la relación entre empresas y otros actores económicos, se consideran importantes para determinar la interacción de la organización en el entorno donde desarrolla su actividad. Por su parte; Marín et al, (2004) consideran que estos factores son aquellos que generan externalidades a las organizaciones y sobre las cuales el control es escaso y actúan como parámetros en el proceso de decisión; estos factores son entre otros: infraestructura, macroeconómicos, políticos, sociales, legales e internacionales.

2.2.4. Estrategias

Serna (2014) las define como el plan para dirigir un asunto y se encuentra integrada por una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles orientando a alcanzar un objetivo previamente establecido. Por otro lado; Amaya (2014) las define como los procedimientos que permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. es decir; cómo lograr y hacer realidad cada objetivo propuesto por la organización. En ese orden de ideas; David (2008) conceptúa que las estrategias son la conexión que existe entre los objetivos últimos y las acciones que se han de poner en práctica para llegar a dicho objetivo.

Por consiguiente; se puede afirmar que las estrategias son aquellas herramientas que permiten a las empresas obtener ventajas competitivas en tres bases diferentes: costos, diferenciación y enfoque; es decir ellas permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico para hacer realidad los resultados esperados. Las tres bases son definidas a continuación:

- **Estrategia de liderazgo de costos:** Consiste en lograr el liderazgo total en costos en un sector mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo. Básicamente, el liderazgo en costos se fundamenta en la necesidad de vender más que nuestros competidores y de esta manera, aunque los márgenes puedan ser más pequeños, conseguir una posición competitiva sostenible. (Porter, 1994). Es considerada la razón para seguir estrategias de integración

directa, hacia atrás y horizontal es obtener beneficios de liderazgo de costos de bajo costo y mayor valor. Pero generalmente el liderazgo de costos se debe seguir en conjunto con la diferenciación.

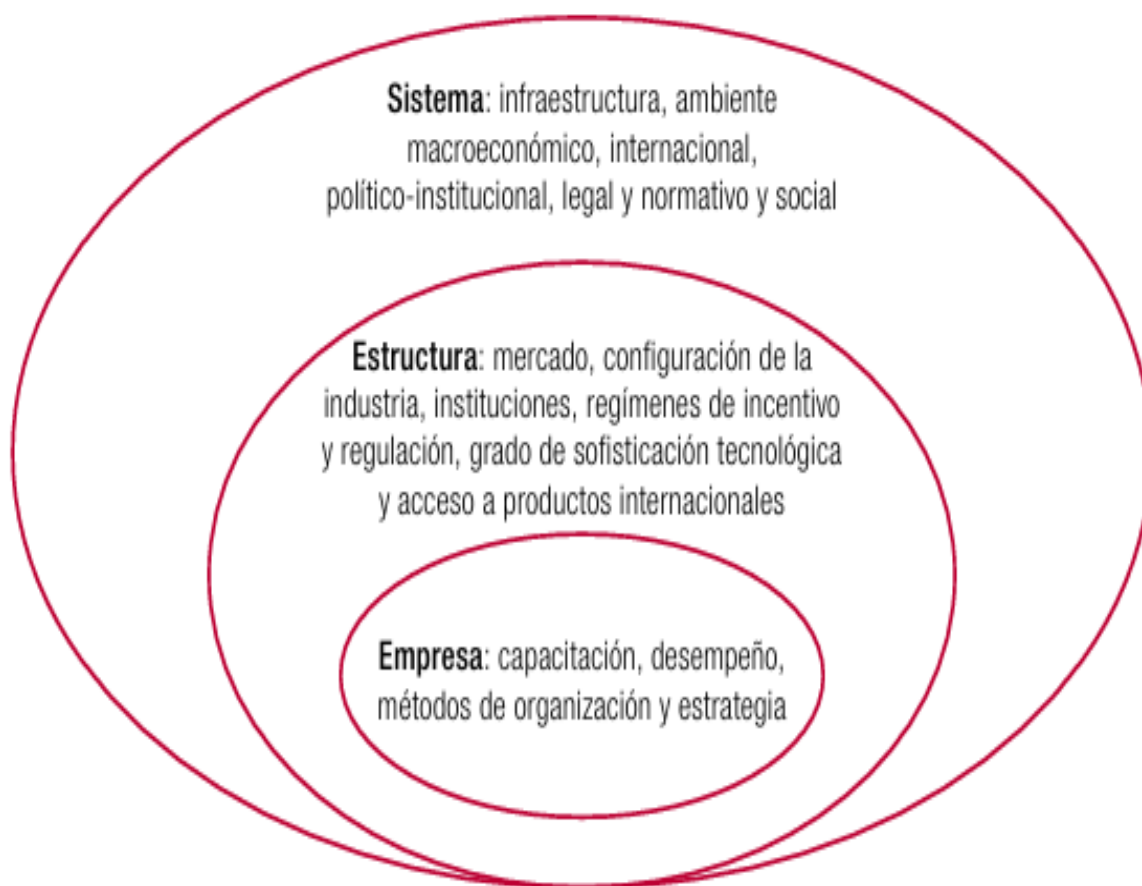
- **Estrategia de diferenciación:** De igual manera; Porter, (1994) la define como aquella hace énfasis en la consecución de alguna diferencia en cualquier aspecto importante y deseado por el comprador, a través de una serie de actuaciones en la empresa, lo que le confiere la posibilidad de elevar el precio y el margen de beneficios. Si la empresa en cuestión es capaz de ofrecer algún producto o servicio que sea verdaderamente valorado por los posibles clientes, la empresa se podrá diferenciar de sus competidores. Por otro lado; David (2008) afirma que la diferenciación tiene efecto en la fidelización de los clientes, pues incluso pagando más por un producto o servicio, son capaces de adquirir el mismo y no los de la competencia, aunque sean mas baratos.
- **Estrategia de enfoque:** Este tipo de estrategias consiste en la utilización de cualquiera de las anteriores estrategias (liderazgo en costos o diferenciación), en un ámbito competitivo más reducido. El éxito depende de un buen potencial de crecimiento, un tamaño suficiente que le permita a la organización obtener la rentabilidad adecuada y que no sea de interés del resto de la competencia. (David, 2008). Por otro lado; Porter, (1994) la define como la estrategia que busca desarrollar, comercializar y vender productos o servicios a un nicho de mercado, como un tipo particular de consumidor, una línea de productos específica o un área geográfica específica. Y tiene como objetivo convertirse en el líder en el nicho determinado sirviendo al grupo designado mejor que nadie. Su objetivo en la estrategia de enfoque es ser la marca o producto de referencia para el grupo al que está tratando de llegar.

En ese orden de ideas; puede decirse que la estrategia de enfoque permite una relación sólida con su mercado objetivo. Lo anterior porque escucha sus necesidades e inquietudes y desarrolla productos para abordar esas necesidades e inquietudes, los compradores suelen sentir una afinidad más fuerte por su marca y le son leales.

2.2. Marco conceptual

Hernández et al, (2014). define el marco conceptual como la parte de la investigación en el cual se detallan las bases conceptuales; es fundamental para la construcción de un lenguaje propio de la investigación, o sea, para dejar en claro los conceptos fundamentales que son de interés. Para el caso de esta investigación se ha tenido en cuenta el resultado a obtener estrategias competitivas.

Factores determinantes de la competitividad



Fuente: Medeiros et al, (2019)

2.3. Sistema de variables

2.3.1. Definición nominal

Estrategias competitivas

2.3.1.1. Definición conceptual

Para Marín et al, (2004) la estrategia competitiva es aquel plan de la empresa que busca desarrollar una ventaja competitiva y se encuentra orientado a largo plazo ayudando a explotar sus fortalezas, desarrollar nuevas capacidades y aprovechar oportunidades para obtener una posición de ventaja en el mercado. Por medio de ella la organización es capaz de lograr crecimiento, desarrollo y supervivencia.

2.3.1.2. Definición operacional

La estrategia competitiva es un aspecto organizacional que permite que la empresa determine cuáles son sus clientes. Es decir; cual es la propuesta de valor en su mercado objetivo y que posición quiere tener en el mercado. Además de caracterizarse frente a la competencia buscando conseguir ventaja y rentabilidad en el mercado.

2.3.1.3. Cuadro de operacionalización de variables

Tabla1. Operacionalidad de variables

| Objetivo general | Analizar las estrategias de competitividad en las cooperativas de ahorro y crédito ubicadas en el Municipio de Valledupar. | | | |
|---|--|--|--|---|
| Objetivos Específicos | Variable | Dimensiones | Indicadores | Autores |
| Identificar la situación del sector de las cooperativas de ahorro y crédito ubicado en el municipio de Valledupar. | ESTRATEGIAS COMPETITIVAS | Diagnostico | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Organizacional ➤ Funcional ➤ Cultural ➤ Estratégico ➤ Integral | Amaya (2018), Serna (2014), Bravo (2006), Chiavenato (2015) Martínez & Milla (2005), David (2008) |
| Establecer los factores de competitividad de las cooperativas de ahorro y crédito ubicadas en el municipio de Valledupar. | | Factores de competitividad | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Empresariales ➤ Estructurales ➤ Sistémicos | Zabala (2007). Reig (2007)., Marín, Marín, & Jiménez (2004).Parra, López & Ramírez (2022), |
| Determinar estrategias que permita mejorar la operación de las cooperativas de ahorro y crédito ubicadas en el municipio de Valledupar. | | Este objetivo se desarrollará una vez se obtengan los resultados de la investigación | | |

Fuente: Orozco & Barrios (2024)

CAPITULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de Investigación

La investigación de nivel descriptivo, porque observa y describe cada uno de los procesos que realizan las cooperativas de ahorro y crédito en el municipio de la Valledupar.

Coincidiendo con lo expresado por Hernández et al, (2014) en cuanto a la investigación descriptiva y de campo, porque las define como aquellas que dan a conocer situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Por lo tanto se logra una caracterización de la variable estrategias competitivas sin modificar su naturaleza es decir se expresa tal como se presenta en el grupo empresarial; lo que hace que esta investigación corresponda a una investigación no experimental.

3.2. Diseño de la Investigación

La Investigación fue desarrollada mediante un diseño transaccional porque recoge información en un solo momento en tiempo único, puede abarcar varias dimensiones tales como: diagnóstico y factores de competitividad tales como: empresariales, estructurales y sistémicos. Lo anterior guarda relación con lo expuesto por Hernández et al, (2014) que una investigación transeccional se enfoca en un tiempo específico que vive una población. Es decir; ese momento es adecuado para analizar la relación entre un conjunto de variables en un punto del tiempo llegando abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores.

3.1.1. Población

Según lo expresado por Hernández et al, (2014), la población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación. Con respecto a la población estuvo constituido por las cooperativas de ahorro y crédito ubicadas en el municipio de Valledupar y registradas en la cámara de comercio de esta ciudad, Según datos suministrados por la entidad existen 30 cooperativas que tiene como objeto social el ahorro y crédito para sus asociados en el municipio.

| Cooperativas de ahorro y credito ubicadas en valledupar | | | | |
|---|--|-----------------------------------|-------------|------------|
| # | Empresa | Direccion | Telefono | Informante |
| 1 | Cooperativa De Trabajadores Relacionados Con La Minería | Calle 14 # 13 -26 | 6055819926 | 1 |
| 2 | Cooperativa De Trabajadores De La Educacion Del Cesar | Calle 16a # 19a- 08 | 6055898385 | 1 |
| 3 | Cooperativa Multiactiva Comercial Y Empresarial Del Caribe | Carrera 11 # 13c- 48 | 6055742515 | 1 |
| 4 | Cooperativa De Profesores Y Empleados De La Universidad Popular Del Ce | Carrera 9 # 13b-35 | 6055703280 | 1 |
| 5 | Cooperativa De Trabajadores Y Empleados Municipales De Valledupar Cool | Calle 16 #18- 04 | 6055808235 | 1 |
| 6 | Cooperativa De Chocoanos En El Cesar | Carrera 4 # 17b -132 | 3107240054 | 1 |
| 7 | Cooperativa Multiactiva De Profesores Y Empleados De Instituciones Educa | Calle 13b bis # 16 -84 | 6055701578 | 1 |
| 8 | Cooperativa Multiactiva Y De Aportes Y Credito Luna Linda | Manzana 16 Casa 13- Casimiro maes | 3106708082 | 1 |
| 9 | Cooperativa Multiactiva De Servicios De Credito Del Cesar | Calle 9a # 19d- 52 | 3158836767 | 1 |
| 10 | Cooperativa Multiactiva De Aportes Y Creditos Del Caribe Colombiano | Calle 17 # 14 -08 | 3187943359 | 1 |
| 11 | Cooperativa De Finanzas Crecimiento Y Desarrollo Codaval | Calle 19d # 6d - 15 | 3007076863 | 1 |
| 12 | Cootracerrejon | Calle 12 # 8-42 | 6053854923 | 1 |
| 13 | Coopigon | Calle 2 # 4 - 32 | 6055636555 | 1 |
| 14 | coaceva | Diagonal 19 # 23-14 | 6055601922 | 1 |
| 15 | Finicoop Cooperativa Multiactiva De Servicio | Carrera 19 # 9a-25 | 6055738397 | 1 |
| 16 | Fondrummond | Carrera 11 # 16- 41 | 6055706686 | 1 |
| 17 | Coodegosar | Calle 16 # 12-120 | 6055746238 | 1 |
| 18 | Coomerva | Carrera 12 Entre Calles 20 Y 21 | 605560-2303 | 1 |
| 19 | Cooperativa de estudiantes y egresados universitarios Coopfuturo | Carrera 10 No. 15-38 | 6055746969 | 1 |
| 20 | Financiera Comultrasan | Calle 16a # 10-47 | 3187627328 | 1 |
| 21 | Cooprofesores | Calle 16 # 12-17 | 6055807989 | 1 |
| 22 | financiera juriscoop | Clalle 15 # 16-16 | 6055711777 | 1 |
| 23 | Coopserp | Carrera 7 # 15 - 72 | 6055749412 | 1 |
| 24 | Coobursatil Ltda | Calle 26 # 19-30 | 6055828862 | 1 |
| 25 | Caficosta | Calle 22 # 7a-15 | 6055802080 | 1 |
| 26 | Coopetrol | Carrera 7 # 15 - 72 | 317441 9070 | 1 |
| 27 | Bancoomeva | Calle 12 # 17-11 | 6055734075 | 1 |
| 28 | Fundación Mundo Mujer | Calle16a # 10-31 | 6055803193 | 1 |
| 29 | coasmedas | Carrera 9 # 16a-35 | 6055806118 | 1 |
| 30 | Cooperativa de profesores y empleados del colegio jose eugenio Martinez | Calle 13b bis # 16-84 | 6055701578 | 1 |

Fuente: Cámara de Comercio del Valle del río Cesar (2024)

3.1.2. Muestra

Para esta investigación la población es considerada muy pequeña y sus integrantes están involucrados en el propósito de la investigación por lo tanto no se realizó muestreo alguno. Por las consideraciones anteriores se puede inferir que para esta investigación la población y la muestra son iguales, y teniendo en cuenta lo expresado Hernández et al, (2014) cuando esto sucede se debe realizar un censo poblacional utilizando un muestreo de carácter intencional a las cooperativas de ahorro y crédito ubicadas en el municipio de Valledupar.

3.4 Fuentes y técnicas de recolección de datos

Una vez que se selecciona el diseño de la investigación apropiado, de acuerdo con el problema de estudio, la siguiente etapa consiste en recolectar datos pertinentes sobre los atributos, conceptos, cualidades, variables de los participantes u objetivos involucrados en la investigación. En esta oportunidad corresponde a las distintas formas o maneras de obtener la información tales como: Observación, Entrevista, Encuesta, Prueba, entre otras.

Para la recolección de la información se utilizó un cuestionario el cual fue validado en el año 2017 por una firma de impacto a nivel mundial como los es Servaes; se utiliza este instrumento porque los objetivos son los mismos, la única diferencia radica en que fue aplicado en España; mientras que la presente investigación está dirigida exclusivamente a las cooperativas de ahorro y crédito ubicadas en el municipio de Valledupar. (ver anexo A)

3.5. Procedimientos

Para la elaboración del procedimiento en esta investigación, a continuación, se describen las siguientes etapas:

Etapa 1. Diagnóstico: Un diagnóstico para conocer sobre la actividad de la cooperativa de ahorro y crédito; el cual se realiza mediante el instrumento en su primera dimensión, lo anterior facilita el diagnóstico de la situación actual de la entidad de manera general y específica.

Etapa II Factores competitivos: En esta etapa se establecen los factores que rodean la actividad del ahorro y crédito, lo cual permite establecer esta dimensión en cuanto a los factores empresariales, estructurales y sistémicos. Para ello se utiliza el segundo aparte del cuestionario a fin de precisar las condiciones en la cual se desenvuelve el sector de este tipo de organizaciones.

Etapa III. Diseño de estrategias: En esta etapa a través del conocimiento que se tiene mediante el diagnóstico y los factores competitivos del sector donde se desenvuelven las organizaciones objetivo de estudio se busca generar estrategia que permitan mejorar su operatividad; esta etapa se realiza teniendo en cuenta los hallazgos encontrados y contrastándolo con los aspectos teóricos de referencia.

Etapa IV. Conclusiones y recomendaciones: En esta etapa se abordan los criterios técnicos y prácticos evidenciados que deben ser implementados en la empresa de tal manera y que requieren de algunas recomendaciones para que se lleven a cabalidad para obtener los resultados deseados.

CAPITULO IV.

ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS

A continuación, se presentan las diferentes fases del procedimiento aplicado para llevar a cabo el desarrollo de los objetivos específicos de la investigación. Los resultados obtenidos a través del cuestionario practicado a los gerentes de las cooperativas de ahorro y crédito ubicadas en el municipio de Valledupar, estas afirmaciones son consideradas para establecer conclusiones y recomendaciones al respecto.

Según lo expresado por la ley 454 de 1998 las cooperativas de ahorro y crédito son organismos de orden solidario que ejercen actividad financiera exclusivamente con sus asociados; se encuentran regidas por lo dispuesto en la ley 79 de 1988 y su control, inspección y vigilancia es ejercida por la superintendencia de la economía solidaria y requieren de su autorización previa para ejercer dicha actividad. Por otro lado; Arango (2005) las define como sociedades de orden privado que atienden necesidades financieras de sus asociados, su diferencia con los bancos se refleja en su organización administrativa y gobierno.

En ese orden de ideas; las cooperativas de ahorro y crédito se caracterizan porque son constituidas por personas de manera libre, posee una estructura y funcionamiento democrático buscando realizar acciones empresariales que permitan satisfacer los intereses y aspiraciones económicas de sus asociados. Por otra parte; los beneficios obtenidos se reparten entre los miembros de la cooperativa, un fondo de reserva obligatorio, un fondo de reserva voluntario y un fondo de educación y promoción que se utiliza para captar nuevos socios.

Actualmente la sociedad y el mercado donde se desarrolla la actividad solidaria se encuentra influenciado por factores tales como: la globalización, crecimiento económico, relaciones comerciales, integración social, distribución de riqueza y las normas legales, estos factores no se analizan en esta investigación, pero se consideran condicionantes para

la vigencia y competitividad de las cooperativas de ahorro y crédito. Algunos aspectos como la inestabilidad política y económica que se presenta en el país condicionan de manera directa los flujos de capital, la permanencia de los ahorros el mercado interno, la evolución de las inversiones, la aparición o desaparición de entidades de carácter financiero, las condiciones de solvencia y de competencia en el sector solidario.

Para obtener resultados que demuestren el primer objetivo específico de la investigación denominado: Identificar el sector actual del cooperativismo de ahorro y crédito ubicado en el municipio de Valledupar. Para ello a través del cuestionario validado en sus preguntas (1-8) y entrevista con los gerentes se establece una matriz FODA que demuestra la situación actual de este tipo de cooperativas; las cuales son consideradas por el banco de la república como puerta de entrada para un número de personas al sistema financiero y que hace presencia en mas de 40 municipios de Colombia.

Variable: Estrategias competitivas

Dimensión: Diagnostico

Pregunta 1. ¿La Cooperativa identifica cuáles son sus talentos únicos y están conscientes de sus fortalezas?



Fuente: Formulario aplicado

Interpretación: El 50% de las cooperativas de ahorro y crédito siempre identifican cuáles son sus talentos únicos y están conscientes de sus fortalezas, un 34% casi siempre y un 16% a veces.

Pregunta 2. ¿Las fortalezas que mantiene la cooperativa la hacen competente en el mercado?



Fuente: Formulario aplicado

Interpretación: El 40% de las cooperativas de ahorro y crédito casi siempre las fortalezas que mantiene la cooperativa la hacen competente en el mercado, un 26% siempre y a veces en la misma proporción; mientras que un 3% casi nunca y en la misma proporción nunca.

Pregunta 3. ¿Las oportunidades de negocio son exploradas, analizadas y de capitalizarlas?



Fuente: Formulario aplicado

Interpretación: El 46% de las cooperativas de ahorro y crédito siempre exploran, analizan y capitalizan las oportunidades del negocio, un 20% casi siempre, 13% a veces, un 10% casi nunca y un 10% nunca.

Pregunta 4. ¿La cooperativa se mantiene en el sector financiero por las oportunidades que se presentan en la región?



Fuente: Formulario aplicado

Interpretación: El 43% de las cooperativas de ahorro y crédito siempre se mantiene en el sector financiero por las oportunidades que se presentan en la región, un 10% casi siempre, 13% a veces, un 13% casi nunca y un 20% nunca.

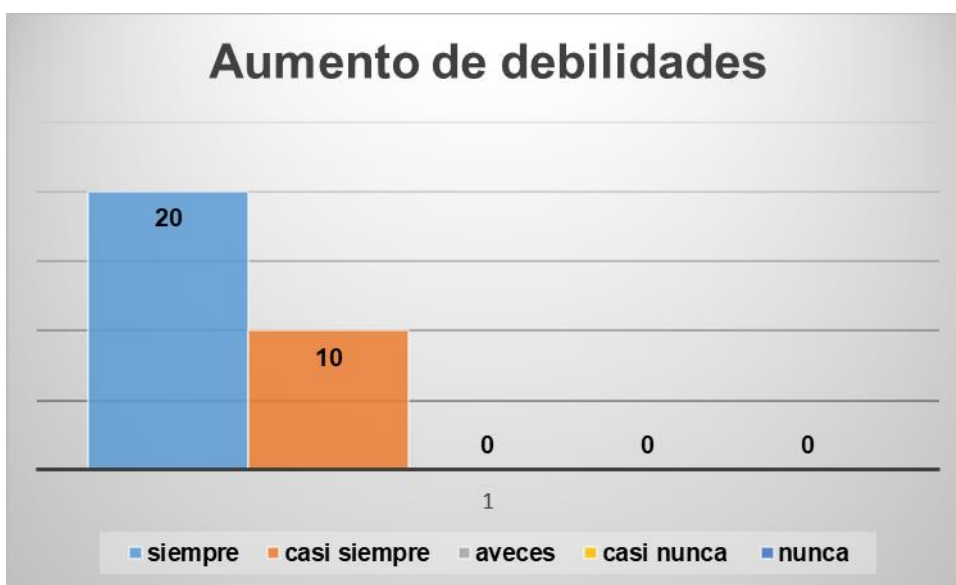
Pregunta 5. ¿En el caso de presentar fallas las áreas internas, se convierte de inmediato el foco a mejorar para el óptimo rendimiento en el servicio prestado?



Fuente: Formulario aplicado

Interpretación: En el 40% de las cooperativas de ahorro y crédito siempre las fallas en las áreas internas, se convierte de inmediato el foco a mejorar para el óptimo rendimiento en el servicio prestado; un 20% casi siempre, 34% a veces, un 3% casi nunca y un 3% nunca.

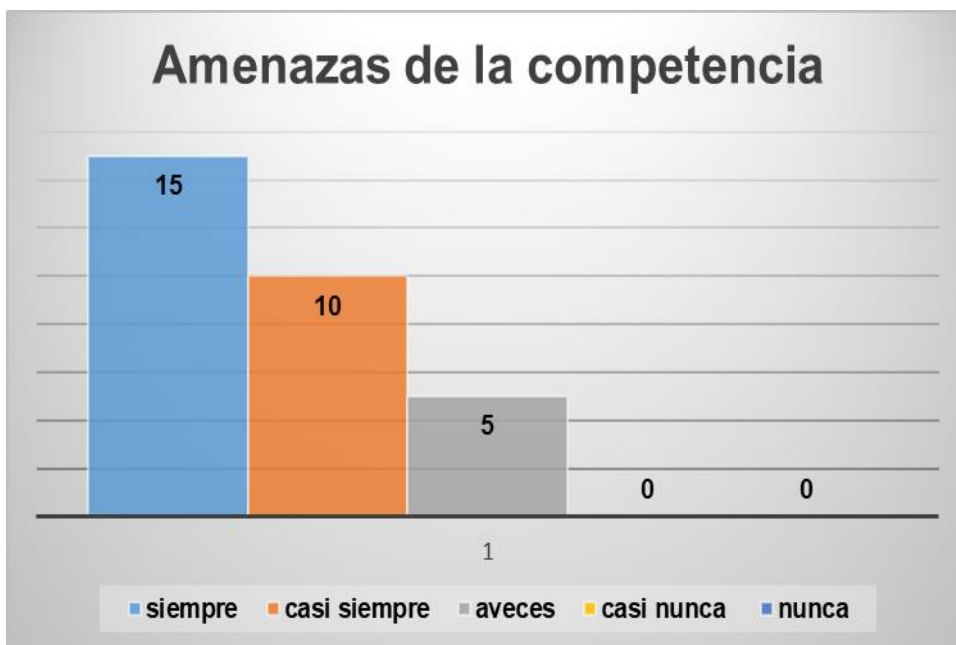
Pregunta 6. ¿Constantemente aumentan las debilidades en la cooperativa



Fuente: Formulario aplicado

Interpretación: El 66% de las cooperativas de ahorro y crédito siempre hay un constante aumento de las debilidades y en 34% casi siempre. Es decir es una característica general de este tipo de cooperativas.

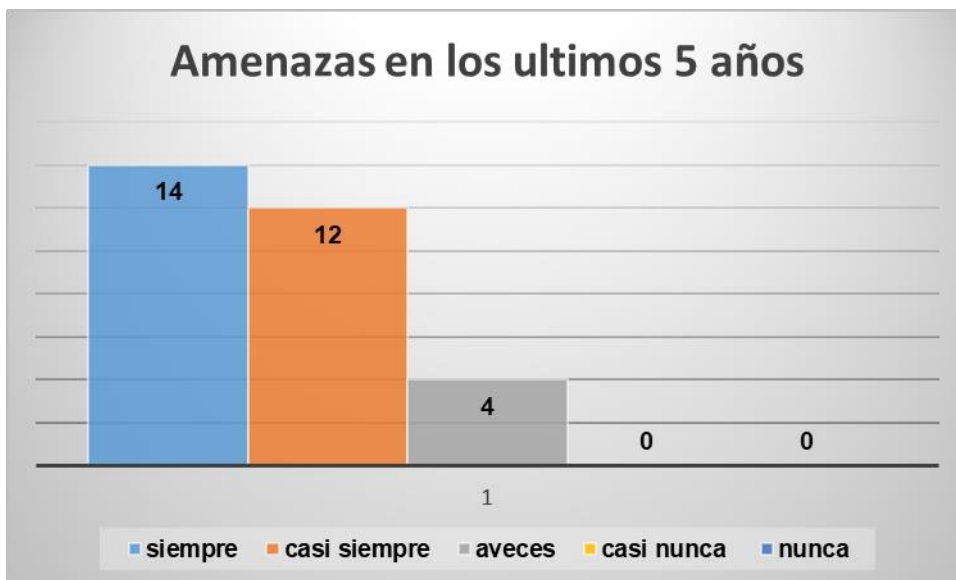
Pregunta 7. ¿En ocasiones se sienten amenazados por la competencia?



Fuente: Formulario aplicado

Interpretación: El 50% de las cooperativas de ahorro y crédito siempre se sienten amenazadas por la competencia, un 34% casi siempre y un 16% a veces. Por ser integrante del sistema financiero su competencia son las entidades bancarias y financieras, compañías de financiamiento comercial, los fondos de empleados, y prestamistas informales.

Pregunta 8. ¿La cooperativa ha incrementado en su último año su índice de amenazas?



Fuente: Formulario aplicado

Interpretación: El 47% de las cooperativas de ahorro y crédito siempre se han incrementado en su último año su índice de amenazas, un 40% casi siempre, un 13% a veces.

| DIAGNOSTICO | | | | | | |
|----------------|---------|---------|----------|------------|-------------|---------------|
| Característica | Totales | Puntaje | Promedio | Desviación | Ponderación | pond segmento |
| siempre | 111 | 0,4625 | 13,875 | 3,72491611 | 74,00% | 120,00% |
| casi siempre | 69 | 0,2300 | 8,625 | 2,93683503 | 46,00% | |
| aveces | 40 | 0,1000 | 5,000 | 2,23606798 | 26,67% | |
| casi nunca | 9 | 0,0150 | 1,125 | 1,06066017 | 6,00% | 13,33% |
| nunca | 11 | 0,0092 | 1,375 | 1,17260394 | 7,33% | |

Fuente: Formulario aplicado

Interpretación: Las cooperativas de ahorro y crédito tienen mucha claridad sobre sus fortalezas y oportunidades; como también tienen identificadas sus debilidades y amenazas;

lo anterior hace que se establezcan estrategias para convertir esas debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. A continuación, se establece un diagnóstico de carácter específico sobre la actividad ejercida por las cooperativas de ahorro y crédito ubicadas en el municipio de Valledupar.

4.1. Análisis FODA para las cooperativas de ahorro y crédito

Tabla. Matriz FODA

| Fortalezas | Oportunidades |
|--|---|
| 1. Conocimiento del mercado | 1. Crecimiento del sector |
| 2. Acceso a servicios oportunos | 2. Crecimiento del mercado |
| 3. Atención al cliente | 3. Frecuentes eventos empresariales |
| 4. Horarios de atención | 4. Obtención de créditos con bajas tasas de interés |
| 5. Personal capacitado y comprometido | 5. Herramientas de gerencia |
| 6. Iniciativa y creatividad | 6. Disponibilidad de software |
| | 7. Aceptación hacia la calidad de los servicios financieros |
| | 8. Calidad de los servicios |
| Debilidades | Amenazas |
| 1. Cultura Organizacional | 1. Competencia desleal |
| 2. Gestión del recurso humano | 2. Intermediarios financieros |
| 3. Relación de convenios con grandes cadenas comerciales | 3. créditos informales |
| 4. Gestión y análisis financiero | 4. Inseguridad y orden público |
| 5. Estudio de costos | 5. Participación de entidades financieras de otras regiones |
| 6. Capacidad de nuevas inversiones | |
| 7. Desarrollo tecnológico | |
| 8. Acceso a nuevas Tecnologías | |

Fuente: Orozco & Barrios (2024)

Tabla. Estrategias de la matriz FODA.

| | Oportunidades – O | Amenazas – A |
|---|--|--|
| Factores internos | <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento del sector 2. Crecimiento del mercado 3. Frecuentes eventos empresariales 4. Obtención de créditos con bajas tasas de interés 5. Herramientas de gerencia 6. Disponibilidad de software 7. Aceptación hacia la calidad de los servicios financieros | <ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia desleal 2. Intermediarios financieros 3. créditos informales 4. Inseguridad y orden público 5. Participación de entidades financieras de otras regiones |
| Factores externos | <ol style="list-style-type: none"> 8. Calidad de los servicios | |
| Fortalezas – F | Estrategias – FO | Estrategias – DO |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento del mercado 2. Acceso a servicios oportunos 3. Atención al cliente 4. Horarios de atención 5. Personal capacitado y comprometido 6. Iniciativa y creatividad | <ol style="list-style-type: none"> 1. Captar el mercado potencial mediante la variación de productos (F3, F4, O5, O6, O7) 3. Incrementar los ingresos en un 10% (F1, F2, F4, F5, O2) 4. Implantar otra línea de servicios (F2, F5, O1, O2, O3, O4, O5) 5. Realizar convenios de servicios (F1, F2, O2, O4, O5) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Implantación de planes de marketing (D1, D4, O3, O5) 3. Insertar planes de carácter tecnológicos (D1, D4, O3, O5) 4. Acudir a cursos de capacitación en marketing y tecnología (D4, O3,) |
| Debilidades – D | Estrategias - FA | Estrategias – DA |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Cultura Organizacional 2. Gestión del recurso humano 3. Relación de convenios con grandes cadenas comerciales 4. Gestión y análisis financiero 5. Estudio de costos 6. Capacidad de nuevas inversiones 7. Desarrollo tecnológico 8. Acceso a nuevas Tecnologías | <ol style="list-style-type: none"> 1. Conquistar clientes de la competencia (F2, A3) 2. Disminuir el porcentaje de participación de la competencia directa e indirecta (F1, F2, A3) 3. Dar un mejor servicio de atención al cliente (F4, A2) 4. Diversificar el portafolio de servicios (F1, F2, F3, F5, A1, A2, A3, A4, A5) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer el manejo de servicios nuevos, puesto que se ve afectada frente a las cooperativas y otras entidades que si manejan una diversidad de servicios (D4, D3, D2, D1, A1, A2, A3) 2. Poner en marcha el marketing estratégico para incrementar sus ingresos (D4, D3, A4, A3) 3. Suministrar capacitaciones de actualización a los empleados (D1,A1) |

Fuente: Orozco & Barrios (2024)

Para demostrar el segundo objetivo específico de la investigación denominado Establecer los factores de competitividad de las cooperativas de ahorro y crédito ubicadas en el municipio de Valledupar, se tuvo en cuenta los resultados obtenidos en la encuesta anexa en las preguntas comprendidas entre la 9 y la 32 obteniendo los siguientes resultados:

Dimensión: Factores de Competitividad

Indicador: Factor empresarial

Pregunta 9. ¿Presenta una relación entre el efectivo en sus clientes y los ingresos de la cooperativa?



Fuente: Formulario aplicado

Interpretación: La relación que existe entre el efectivo de los clientes y los ingresos de las cooperativas de ahorro y crédito en un 50% casi nunca y en otro 50% es considerado a veces. Lo anterior quiere decir que la relación se da en algunas oportunidades.

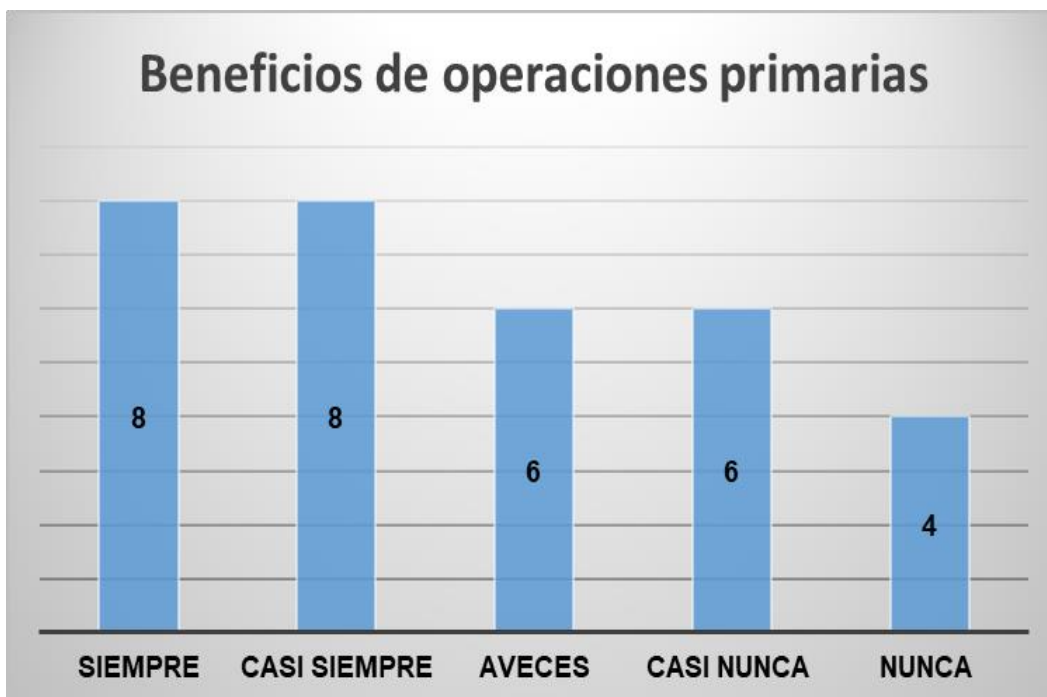
Pregunta 10. ¿Tiene un nivel alto de credibilidad tiene la cooperativa que usted dirige?



Fuente: Formulario aplicado

Interpretación: El 47% de las cooperativas de ahorro y crédito a veces tienen un nivel alto de credibilidad, un 26,5% siempre su credibilidad es alta y un 26.5% casi siempre su credibilidad es alta, esto quiere decir que en algunas oportunidades es alta la credibilidad de las cooperativas de ahorro y crédito.

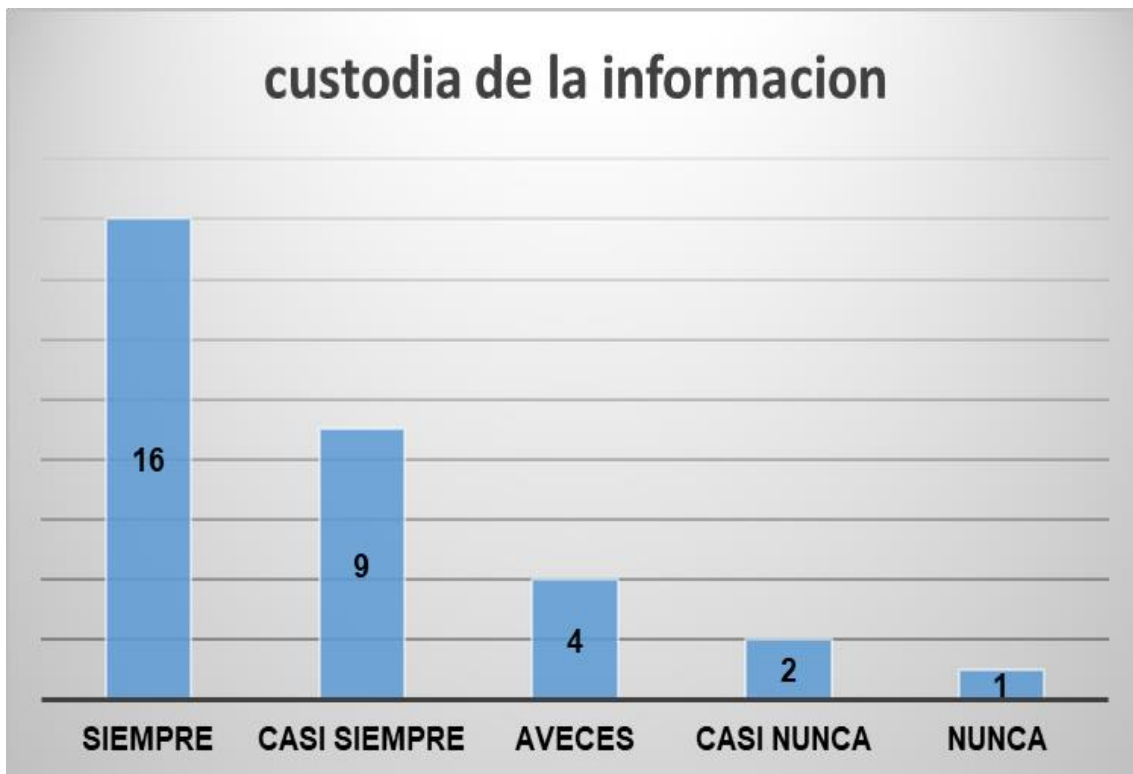
Pregunta 11. ¿La cooperativa que usted dirige obtiene beneficios de operaciones primarias del negocio?



Fuente: Formulario aplicado

Interpretación: El 25% de las cooperativas de ahorro y crédito aducen que siempre obtienen beneficios de las actividades primarias del negocio, un 25% casi siempre obtienen beneficios, un 19% consideran que a veces, un 19% es casi nunca y por último un 12% responde que nunca.

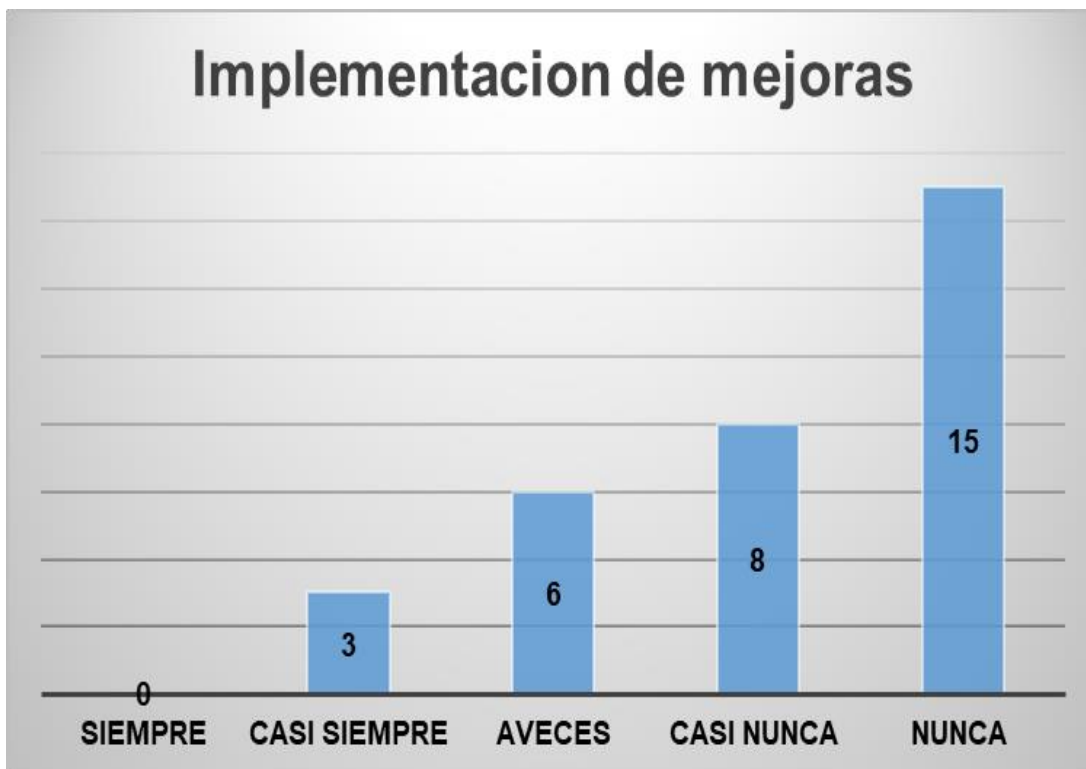
Pregunta 12. ¿La cooperativa recoge y custodia la información para el conocimiento del mercado?



Fuente: Formulario aplicado

Interpretación: El 50% de las cooperativas de ahorro y crédito siempre recogen y custodian la información a través de papel e informes no unificados, un 28% casi siempre, el 12.5% a veces; 6.2% casi nunca y el 3% nunca.

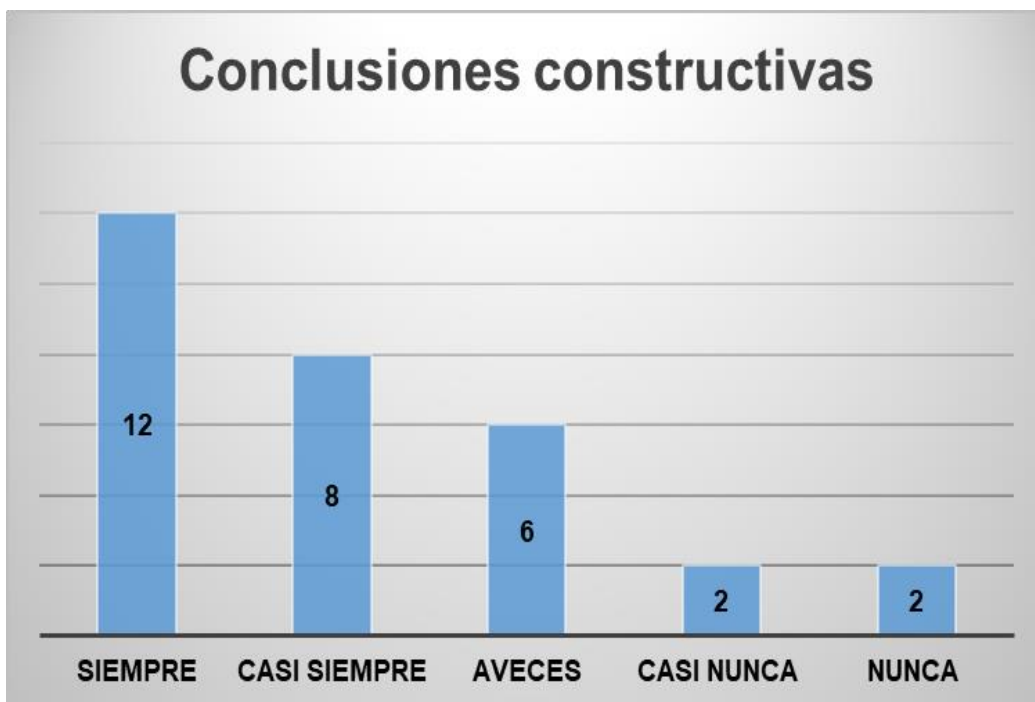
Pregunta 13. ¿Permite la cooperativa que un empleado implemente mejoras en su puesto de trabajo?



Fuente: Formulario aplicado

Interpretación: El 47% de las cooperativas de ahorro y crédito nunca permiten que los empleados implemente mejoras en su puesto de trabajo, un 25% casi nunca, el 19% a veces y el 9% casi siempre.

Pregunta 14. ¿Se derivan conclusiones constructivas una vez finalizado un proyecto exitoso u otras actividades?



Fuente: Formulario aplicado

Interpretación: El 38% de las cooperativas de las cooperativas de ahorro y crédito consideran que siempre se derivan conclusiones al finalizar un proyecto exitoso u otras actividades, un 25% consideran que casi siempre, un 19% afirma que casi nunca siempre, un 6% casi nunca y un 6% nunca se originan conclusiones.

Pregunta 15. ¿Tienen un alto nivel de experiencia los empleados que influyen en las actividades desarrolladas por la cooperativa?



Fuente: Formulario aplicado

Interpretación: El 44% de las cooperativas de ahorro y crédito consideran que siempre un alto nivel de experiencia los empleados que influyen en las actividades desarrolladas por la cooperativa, un 19% casi siempre, un 19% a veces, 14% casi nunca y un 9% nunca.

Pregunta 16. ¿los datos que guarda relativa a los proyectos, empresa y actividades de la cooperativa son relevantes?



Fuente: Formulario aplicado

Interpretación: El 38% de las cooperativas de ahorro y crédito consideran que a veces los datos que guarda relativa a los proyectos, empresa y actividades de la cooperativa son relevantes, un 16% siempre, 16% nunca, 13% casi siempre y un 13% casi nunca.

| EMPRESARIALES | | | | | | |
|----------------|---------|---------|----------|------------|-------------|---------------|
| Característica | Totales | Puntaje | Promedio | Desviación | Ponderación | pond segmento |
| siempre | 63 | 0,2625 | 7,875 | 2,80624304 | 42,00% | 72,67% |
| casi siempre | 46 | 0,1533 | 5,750 | 2,39791576 | 30,67% | |
| aveces | 69 | 0,1725 | 8,625 | 2,93683503 | 46,00% | |
| casi nunca | 40 | 0,0667 | 5,000 | 2,23606798 | 26,67% | 42,00% |
| nunca | 23 | 0,0192 | 2,875 | 1,6955825 | 15,33% | |

Fuente: Formulario aplicado

Se puede afirmar que existe un porcentaje del 72.67% en cuanto a los factores empresariales; es decir la capacidad de la organización para producir y ofrecer productos o servicios a un costo justo y sin pérdidas o riesgos para la permanencia de la empresa.

Indicador: Factor estructural

Pregunta 17. ¿Tienen un alto nivel de creatividad los empleados de la cooperativa?



Fuente: Formulario aplicado

Interpretación: El 31% de las cooperativas de ahorro y crédito consideran que a veces existe un nivel alto de creatividad de sus empleados, un 25% siempre, el 22% afirma casi siempre, un 9% casi nunca y por último un 6% lo considera que nunca.

Pregunta 18. ¿Tienen un grado de libertad las decisiones en las tareas por parte de los empleados de la cooperativa?



Fuente: Formulario aplicado

Interpretación: El 41% de las cooperativas de ahorro y crédito consideran que nunca existe libertad para los empleados a la hora de realizar sus tareas un 34% considera que nunca tienen libertad y un 13% opina que existe siempre, un 6% casi siempre y un 6% a veces.

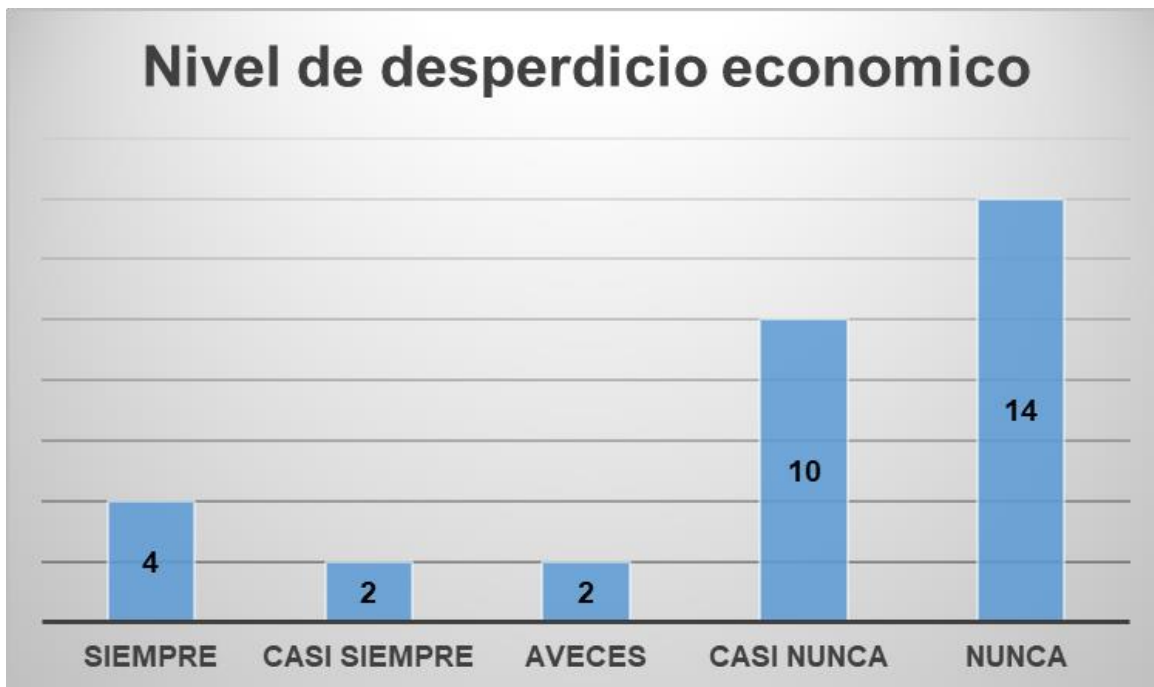
Pregunta 19. ¿identifican los empleados claramente una estrategia en la cooperativa?



Fuente: Formulario aplicado

Interpretación: El 41% de las cooperativas de ahorro y crédito consideran que los empleados nunca tienen claridad de la estrategia de la empresa, 34% casi nunca, 13% siempre, un 6% casi siempre y un 6% a veces.

Pregunta 20. ¿posee un alto nivel de desperdicio económico para el capital fijo en la cooperativa?



Fuente: Formulario aplicado

Interpretación: El 44% de las cooperativas de ahorro y crédito consideran que nunca tienen un nivel alto de desperdicio económico en el capital fijo, un 31% casi nunca, 12% siempre, 6% casi siempre y un 6% a veces.

Pregunta 21. ¿Se presenta un desarrollo rápido de las estrategias de marketing en la cooperativa?



Fuente: Formulario aplicado

Interpretación: El 38% de las cooperativas de ahorro y crédito consideran que siempre existe un desarrollo rápido de las competencias de marketing, un 19% casi siempre, el 16% a veces, un 16% nunca y 11% casi nunca.

Pregunta 22. ¿se desarrollan actividades orientadas a crear marca en la cooperativa?



Fuente: Formulario aplicado

Interpretación: El 38% de las cooperativas de ahorro y crédito consideran que a veces existen actividades orientadas a crear marcas, un 38% casi nunca, 12% considera que nunca, el 6% siempre y el 6% casi siempre.

Pregunta 23. ¿La cooperativa crea ofertas para cada cliente en forma individual?



Fuente: Formulario aplicado

Interpretación: El 41% de las cooperativas de ahorro y crédito consideran que casi nunca crean oferta para cada cliente en forma individual, un 34% a veces, un 12% nunca, el 6% siempre y el 6% casi siempre.

Pregunta 24. ¿Es frecuente la utilización del Benchmarking para reducir los costos operativos y ofrecer más servicios?



Fuente: Formulario aplicado

Interpretación: El 41% de las cooperativas de ahorro y crédito afirman que siempre utilizan el benchmarking para reducir los costos de operativos y ofrecer más servicios, un 34% casi siempre, el 16% a veces, un 6% casi nunca y un 3% nunca.

| ESTRUCTURALES | | | | | | |
|----------------|---------|---------|----------|------------|-------------|---------------|
| Característica | Totales | Puntaje | Promedio | Desviación | Ponderación | pond segmento |
| siempre | 50 | 0,2083 | 6,250 | 2,5 | 33,33% | 56,67% |
| casi siempre | 35 | 0,1167 | 4,375 | 2,09165007 | 23,33% | |
| aveces | 49 | 0,1225 | 6,125 | 2,47487373 | 32,67% | |
| casi nunca | 66 | 0,1100 | 8,250 | 2,87228132 | 44,00% | 81,33% |
| nunca | 56 | 0,0467 | 7,000 | 2,64575131 | 37,33% | |

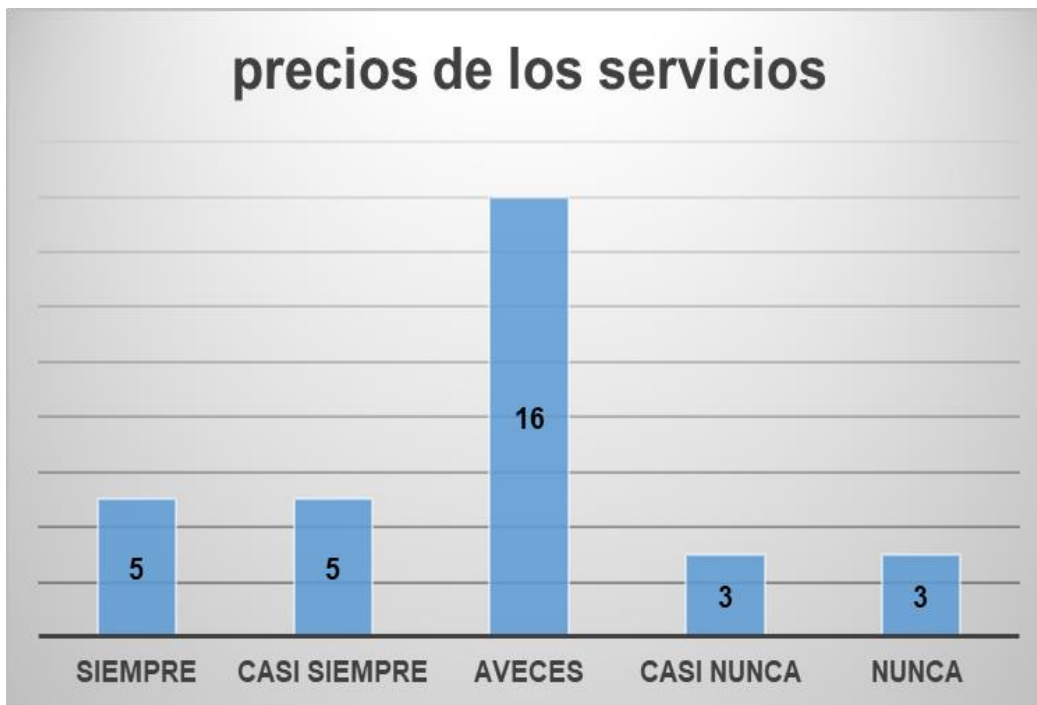
Fuente: Formulario aplicado

Se puede afirmar que existe un porcentaje de inexistencia en los factores estructurales del 81,33%, es decir se presentan inconvenientes en aquellos aspectos relacionados con la calidad del sistema es decir el funcionamiento eficiente de la organización de roles,

distribución de trabajo y engranaje de la empresa; la deficiencia en estos factores se ve reflejado en bajos ingresos y sus diferentes interacciones en el mercado.

Indicador: Factor sistémico

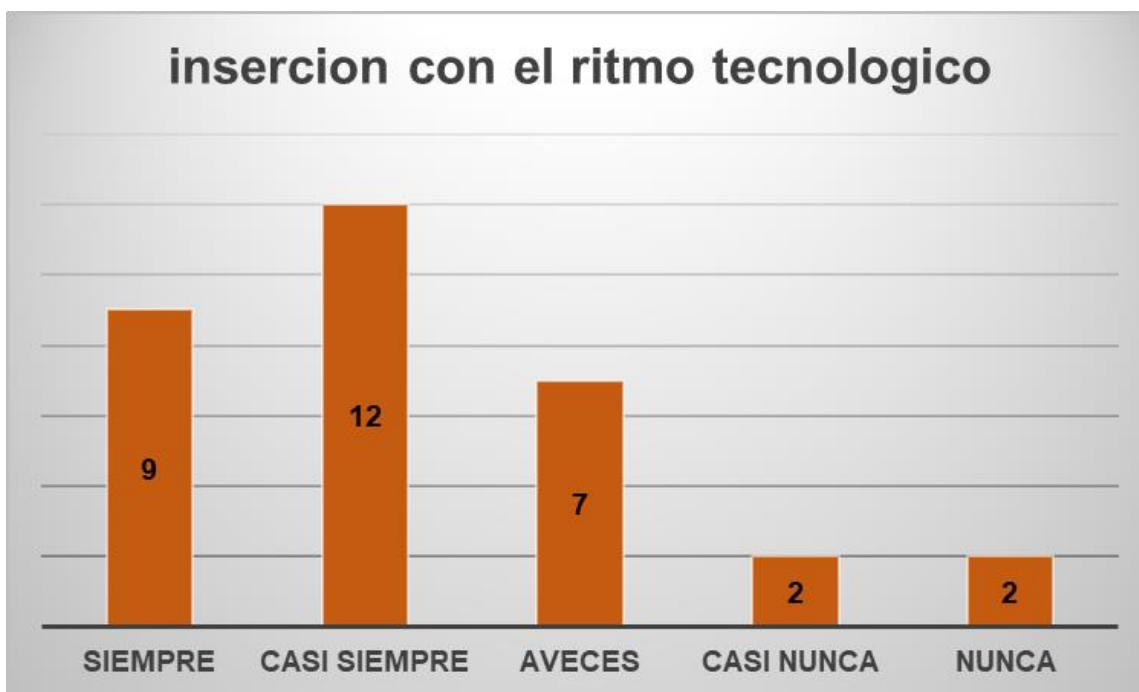
Pregunta 25. ¿La cooperativa frecuentemente negocia precio con el cliente con respecto a de los servicios que ofrece?



Fuente: Formulario aplicado

Interpretación: El 50% de las cooperativas de ahorro y crédito afirman que a veces negocia precio con el cliente con respecto a de los servicios, un 16% afirman que siempre, el 16% casi siempre, un 9% casi nunca y un 9% nunca.

Pregunta 26. ¿tienen un nivel alto de inserción los servicios que ofrece la cooperativa con el ritmo tecnológico?



Fuente: Formulario aplicado

Interpretación: El 38% de las cooperativas de ahorro y crédito casi siempre tienen un nivel alto de inserción los servicios con el ritmo tecnológico, 28% afirma que siempre, 22% que a veces, 6% casi nunca y el 6% nunca.

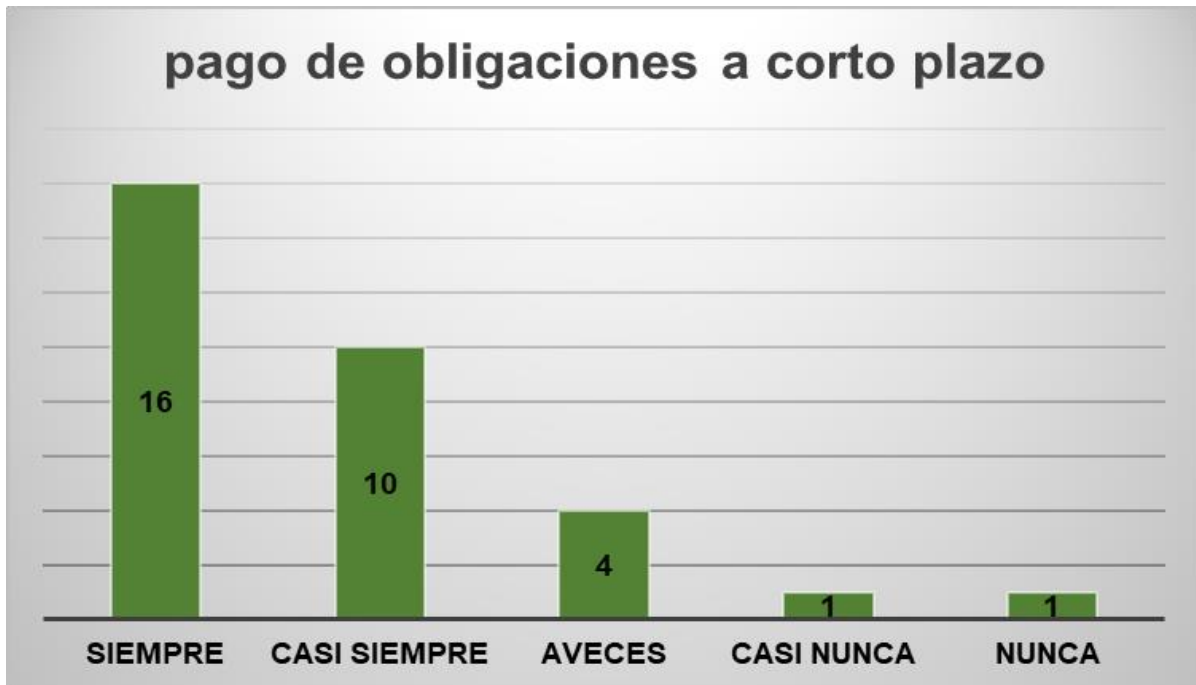
Pregunta 27. ¿Un nivel alto de clientes pertenecen a un programa de fidelización?



Fuente: Formulario aplicado

Interpretación: El 38% de las cooperativas de ahorro y crédito afirman que siempre un nivel alto de clientes pertenece a un programa de fidelización, un 28% casi siempre, un 18% a veces, 6% casi nunca y un 9% nunca.

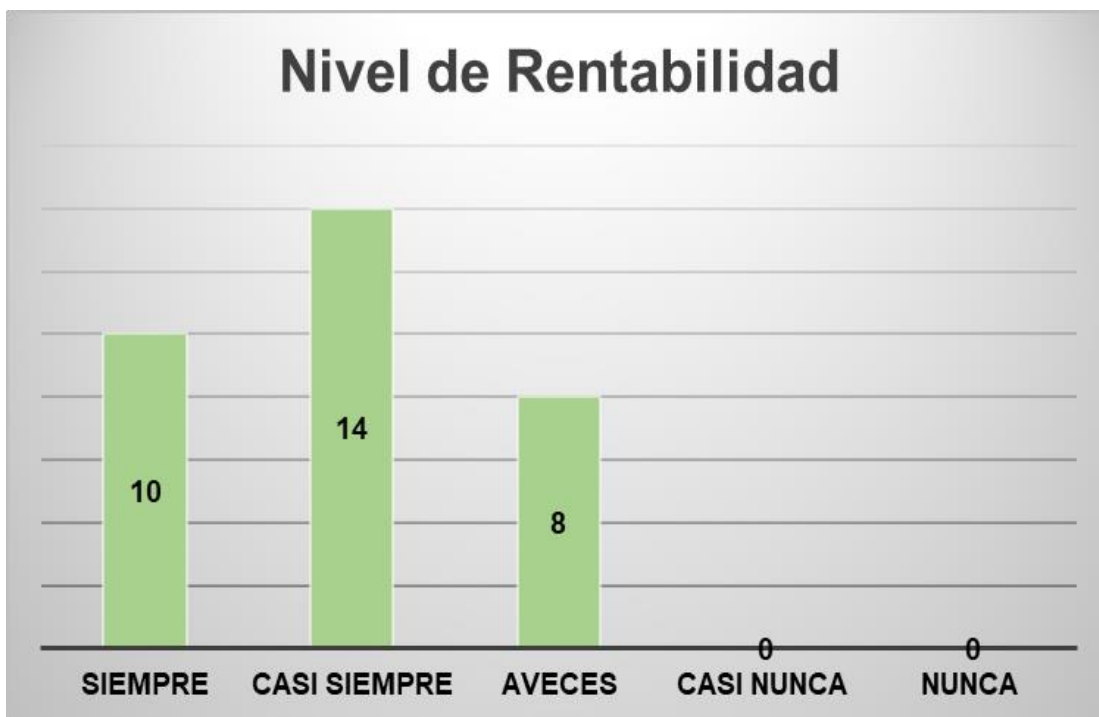
Pregunta 28. ¿La cooperativa presenta un nivel alto en el pago de sus obligaciones a corto plazo?



Fuente: Formulario aplicado

Interpretación: El 50% de las cooperativas de ahorro y crédito afirman que siempre tienen nivel alto en el pago de sus obligaciones a corto plazo, un 31% casi siempre, 12% a veces, 3% casi nunca y 3% nunca.

Pregunta 29. ¿se tiene un nivel alto de rentabilidad en la actividad desarrollada por la cooperativa?



Fuente: Formulario aplicado

Interpretación: Un 31% de las cooperativas de ahorro y crédito afirman que siempre tienen un nivel alto de rentabilidad en su actividad, un 44% casi siempre y un 25% a veces.

Pregunta 30. ¿tiene un nivel alto de endeudamiento la cooperativa?



Fuente: Formulario aplicado

Interpretación: Un 44% de las cooperativas de ahorro y crédito afirman que siempre tiene un nivel alto de endeudamiento, 34% casi siempre, 16% a veces, un 3% casi nunca y un 3% nunca.

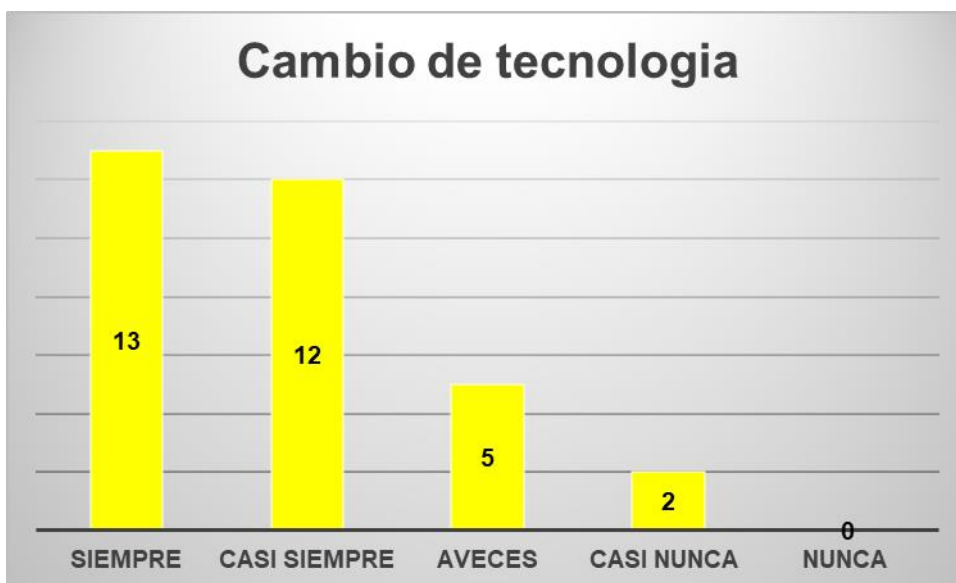
Pregunta 31. ¿tiene un nivel alto de ingresos por servicios la cooperativa?



Fuente: Formulario aplicado

Interpretación: Un 34% de las cooperativas de ahorro y crédito afirman que siempre tiene un nivel alto de ingresos por servicios, un 34% casi siempre, 25% a veces, mientras que un 6% opina casi nunca.

Pregunta 32. ¿ha tenido un nivel alto de cambio de la tecnología dentro de los últimos 5 años en la cooperativa?



Fuente: Formulario aplicado

Interpretación: Un 41% de las cooperativas de ahorro y crédito coinciden que siempre ha tenido un nivel alto de cambio de la tecnología dentro de los últimos 5 años, un 37% casi siempre, el 16% a veces y un 6% casi nunca.

| SISTEMICOS | | | | | | |
|----------------|---------|---------|----------|------------|-------------|---------------|
| Característica | Totales | Puntaje | Promedio | Desviación | Ponderación | pond segmento |
| siempre | 90 | 1,0000 | 30,000 | 5,47722558 | 60,00% | 116,00% |
| casi siempre | 84 | 0,7467 | 28,000 | 5,29150262 | 56,00% | |
| aveces | 59 | 0,3933 | 19,667 | 4,43471157 | 39,33% | |
| casi nunca | 13 | 0,0578 | 4,333 | 2,081666 | 8,67% | 15,33% |
| nunca | 10 | 0,0222 | 3,333 | 1,82574186 | 6,67% | |

Fuente: Formulario aplicado

Se puede afirmar que existe un porcentaje de manejo de los factores sistémicos del 116%, es decir que las externalidades a las cooperativas como son: infraestructura, macroeconómicos, políticos, sociales y legales son bien manejados. Se requiere solo ejercer control sobre ellos.

| FACTORES | siempre | | casi siempre | | A veces | | Casi Nunca | | Nunca | | promedio |
|-----------------|---------|--------|--------------|--------|---------|--------|------------|--------|--------|-------|----------|
| | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | Fa | Fr | |
| EMPRESARIALES | 0,2625 | 0,1785 | 0,1533 | 0,1508 | 0,1725 | 0,2506 | 0,0667 | 0,2844 | 0,0192 | 0,218 | 0,134833 |
| ESTRUCTURALES | 0,2083 | 0,1416 | 0,1167 | 0,1148 | 0,1225 | 0,178 | 0,1100 | 0,4692 | 0,0467 | 0,53 | 0,120833 |
| SISTEMICOS | 1,0000 | 0,6799 | 0,7467 | 0,7344 | 0,3933 | 0,5714 | 0,058 | 0,2464 | 0,0222 | 0,252 | 0,444 |
| TOTAL | 1,471 | 1 | 1,017 | 1 | 0,6883 | 1 | 0,2344 | 1 | 0,0881 | 1 | 0,699667 |
| PROMEDIO | 0,118 | 0,08 | 0,068 | 0,0664 | 0,0738 | 0,1071 | 0,0442 | 0,1884 | 0,0165 | 0,187 | 0,063917 |

Fuente: Formulario aplicado

En la Tabla, se observa que las cooperativas ejercen control sobre los factores sistémicos como son: infraestructura, macroeconómicos, políticos, sociales y legales, lo anterior se demuestra a través de que el 67.99% de los informantes respondieron con la opción siempre, Para el caso de los factores estructurales como el funcionamiento eficiente de la organización de roles, distribución de trabajo y engranaje de la empresa, las cooperativas presentan serios inconvenientes, este aspecto se corrobora porque un 14% de los informantes respondieron con la opción de siempre.

En lo que respecta a los factores empresariales como son es decir la capacidad de la organización para producir y ofrecer productos o servicios a un costo justo y sin pérdidas o riesgos para la permanencia de la empresa. Se observa que no poseen políticas claras y mecanismos de evaluación; lo anterior se corrobora en que el 17.85% de los informantes respondieron con la opción siempre, Sin embargo, el comportamiento es similar en las demás opciones lo que hace pensar que con corregibles dichos aspectos.

Al finalizar las preguntas asignadas se puede aducir que las cooperativas de ahorro y crédito presentan una estructura competitiva de término medio, porque presentan deficiencias en el acceso a la tecnología, los niveles de rentabilidad son bajos presentando en la mitad de ellos endeudamiento e incapacidad para cancelar sus deudas a corto plazo. Teniendo en cuenta los aspectos antes señalados y los resultados de los dos primeros objetivos se definen el tercer y último objetivo denominado: Determinar estrategias que

permita mejorar la operación de las cooperativas de ahorro y crédito ubicadas en el municipio de Valledupar.

En relación con el sector cooperativo, Las organizaciones de este sector y que se dedican al ahorro y crédito debe atender aquellas demandas puntuales, en atención a una necesidad específica proveniente de usuarios, empresarios o entidades públicas o privadas; así mismo desarrollar investigación de tipo estratégico e innovador, definida como tal por los organismos estatales, como respuesta a mejorar la competitividad.

Teniendo en cuenta el acceso al crédito por parte de sus asociados se contribuye a mejorar la productividad en aquellos servicios estratégicos para ésta. El sector debe promover la recapitalización de aportes que dan origen a los servicios como crédito de libre inversión, crédito de vivienda considerados como de interés nacional por medio de alianzas estratégicas, conservación de aportes, entre otras. Las cooperativas de ahorro y crédito del municipio deben trabajar en relación directa con los vectores o líneas de acción nacional en los niveles estratégico y táctico de la siguiente manera:

Estrategia 1. Inteligencia competitiva y direccionamiento corporativo: Identificando oportunidades y amenazas del entorno financiero vallenato para establecer planes de funcionamiento y mejoramiento continuo.

Estrategia 2. Formación profesional integral: Logrando colocar en el mercado talento humano técnicamente productivo, efectivo y humanamente transformador.

Estrategia 3. Emprendimiento y empresarismo: Generando en el sector el trabajo colectivo para el desarrollo de las diferentes unidades empresariales.

Estrategia 4. Empleo y trabajo: Facilitando el acercamiento entre los asociados y los trabajadores calificados y no calificados del sector con el fin de fomentar el trabajo y fortalecer la competitividad.

Estrategia 5. Contribución a la innovación, la productividad y el desarrollo tecnológico: Contribuyendo en el mejoramiento, la productividad del sector agropecuario a través de la transferencia y reconocimiento de tecnologías ya establecidas por los agentes académicos.

Estrategia 6. Normalización y certificación del desempeño laboral: Apoyando el proceso de certificación de talentos humanos del sector cooperativo de ahorro y crédito a través de los procesos de formación bajo el enfoque de competencias laborales.

CONCLUSIONES

Se procede a emitir las siguientes conclusiones las cuales respondieron los interrogantes formulados, es decir orientadas a realizar un análisis de las estrategias de competitividad en las cooperativas de ahorro y crédito ubicadas en el Municipio de Valledupar.

Para comenzar, en relación con el primero de los objetivos específicos, dirigido a identificar el sector actual del cooperativismo de ahorro y crédito ubicado en el municipio de Valledupar, se concluye que este tipo de entidades presentan debilidades en la gestión organizacional y de recursos humano, el acceso a las tecnología es limitado y no se tiene capacidad para realizar nuevas inversiones a pesar de que se tiene conocimiento del mercado, y presenta iniciativas e innovación que no ha sido desarrollada en su totalidad.

En cuanto al segundo objetivo específico, dirigido establecer los factores de competitividad de las cooperativas de ahorro y crédito ubicadas en el municipio de Valledupar, Se concluye que este tipo de empresas tiene una estructura competitiva a término medio, ejercen control sobre los factores sistémicos, pero en los factores estructurales presentan serios inconvenientes, como también los factores empresariales se observa que no poseen políticas claras y mecanismos de evaluación.

Con respecto, al tercer de los objetivos específicos, dirigido a determinar estrategias que permita mejorar la operación de las cooperativas de ahorro y crédito ubicadas en el municipio de Valledupar. Se concluye que el sector debe promover la recapitalización de aportes; para lo cual se plantean 6 estrategias que son: inteligencia competitiva y direccionamiento corporativo, formación profesional integral, emprendimiento y empresarismo, empleo y trabajo, contribución a la innovación, la productividad y el desarrollo tecnológico, por último, la normalización y certificación del desempeño laboral.

RECOMENDACIONES

Sobre la base de las conclusiones antes analizadas e interpretadas, se procedió a formular algunas recomendaciones destinadas al análisis de las estrategias de competitividad en las cooperativas de ahorro y crédito ubicadas en el Municipio de Valledupar. A manera de reflexión se recomienda:

1. Con respecto al primer objetivo específico, dirigido a identificar el sector actual del cooperativismo de ahorro y crédito ubicado en el municipio de Valledupar, se recomienda variar el mercado potencial mediante la diversificación de servicios, implantar línea de productos financieros, implementar una reingeniería en el área de marketing, dando capacitación constante a los empleados, establecer un mejor servicio al cliente y acceder a la tecnología.
2. Para el segundo objetivo específico, dirigido a establecer los factores de competitividad de las cooperativas de ahorro y crédito ubicadas en el municipio de Valledupar, se recomienda efectuar obligaciones a largo lo cual le permite mejorar los índices de liquidez, acceder a las nuevas tecnologías, realizar capacitaciones continuas a empleados y cooperados de tal manera que se mejoren los factores finanzas, talento humano y tecnología.
3. En cuanto al tercer de los objetivos específico, dirigido a determinar estrategias que permita mejorar la operación de las cooperativas de ahorro y crédito ubicadas en el municipio de Valledupar. Se recomienda se requiere convocar a la academia y al estado en la consecución de metas conjuntas que tiendan a mejorar el sector.

BIBLIOGRAFÍA

- AMAYA, J (2014). Planeación y estrategia, Universidad Santo Tomas, Bogotá, Colombia.
- ARANGO, M. (2005). Manual de cooperativismo y economía solidaria, Editorial Universidad cooperativa de Colombia, Medellín, Colombia.
- BARRIOS & VIDAL (2018). Análisis competitivo de las cooperativas agropecuarias ubicadas en el municipio de Valledupar, Universidad de Santander, Valledupar, Cesar.
- BRAVO, J (2006). El diagnóstico de la Empresa, Editorial Díaz de Santos, Madrid, España.
- BUENDIA, I, REDJAD, Y & TREMBLAY, B (2012). Las cooperativas de servicios financieros en el continente americano, Revista Ekonomiaz, Madrid, España
- CABRERA, A, LÓPEZ, P & RAMÍREZ, C (2011). La competitividad empresarial, Universidad Central, Bogotá, Colombia.
- CASTILLO, A (2021). Análisis sectorial cooperativas de ahorro y crédito, superintendencia de la economía solidaria, Bogotá, Colombia.
- CHIAVENATO, I (2015). Administración, McGraw-Hill/Interamericana, México, México.
- DAVID, F (2008). Conceptos de administración estratégica, Pearson Educación, México, México.
- HERNANDEZ R, FERNANDEZ, C & BATIPSTA P. (2014). Metodología de la Investigación, Quinta Edición, Editorial McGraw Hill.
- LÓPEZ, L & LÓPEZ, C (2016). Análisis comparativo de la competencia entre las cooperativas de ahorro y crédito y las entidades bancarias en Colombia, Universidad de la Salle, Bogotá, Colombia.
- MARIN G, MARIN, M & JIMÉNEZ, D (2004). Análisis de las fuerzas competitivas del sector agrícola de Almería, Universidad de Almería, España.
- MARTÍNEZ, D & MILLA, A (2005). Elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, España.
- MEDEIROS, V; TEXEIRA, E & GONCALVES, L (2019). La competitividad y sus factores determinantes: Un análisis sistémico para países en desarrollo, Revista CEPAL, Santiago de Chile, Chile.
- ORTEGA, F (2022). Factores de administración competitiva en las cooperativas de ahorro y crédito en Panamá, Universidad de Panamá, Panamá.
- PORTER, M (1994) ¿Qué es la estrategia? Folletos Gerenciales, No 8 1998. La Habana: CCED, MES.

REIG, E (2007). Competitividad, crecimiento y capitalización de las regiones Españolas

SAMANIEGO, H; NARANJO, F; CABEZAS, M & BASTIDAS, R (2020).

Competitividad en las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Santo Domingo, Santo domingo, Republica Dominicana.

SERNA, H (2014). Gerencia estratégica: Planeación y Gestión, Teoría y Metodología. 3R Editores. Bogotá, Colombia.

ZABALA H (2007). Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias, Editorial Universidad Cooperativa De Colombia, Bogotá, Colombia.

ANEXO. A. INSTRUMENTO**UNIVERSIDAD POPULAR DEL CESAR****FORMATO DE ENCUESTA ESTRUCTURADA SOBRE LAS ESTRATEGIAS
COMPETITIVAS DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO
UBICADAS EN EL MUNICIPIO DE VALLEDUPAR**

Muy buenos días (tardes), mi nombre es _____ soy estudiante de contaduría pública y se está realizando un estudio con el fin de Analizar las estrategias de competitividad en las cooperativas de ahorro y crédito ubicadas en el Municipio de Valledupar; es por ello por lo que le solicito el favor de contestar las siguientes preguntas:

En este sentido se enfatiza que la utilidad de los resultados obtenidos dependerá de la sinceridad y veracidad de las respuestas que usted brinde al cuestionario; por ello es necesario tomar en consideración lo siguiente:

- Asegúrese de contestar todos los ítems, ya que un cuestionario incompleto carece de utilidad.
- Las alternativas de respuestas son, nunca (1), casi nunca (2), a veces(3), casi siempre(4), siempre (5).
- Se agradece de antemano, la colaboración que pueda prestar para la realización de esta investigación.

| De acuerdo con su criterio: (Usted como directivo de la entidad) | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| Variable: Estrategias competitivas | | | | | |
| ITEMS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Dimensión: Diagnostico | | | | | |
| 1. ¿La Cooperativa identifica cuáles son sus talentos únicos y están conscientes de sus fortalezas? | | | | | |
| 2. ¿Las fortalezas que mantiene la cooperativa la hacen competente en el mercado? | | | | | |
| 3. ¿Las oportunidades de negocio son exploradas, analizadas y de capitalizarlas? | | | | | |
| 4. ¿La cooperativa se mantiene en el sector financiero por las oportunidades que se presentan en la región? | | | | | |
| 5. ¿En el caso de presentar fallas las áreas internas, se convierte de inmediato el foco a mejorar para el óptimo rendimiento en el servicio prestado? | | | | | |
| 6. ¿Constantemente aumentan las debilidades en la cooperativa | | | | | |
| 7. ¿En ocasiones se sienten amenazados por la competencia? | | | | | |
| 8. ¿La cooperativa ha incrementado en su último año su índice de amenazas? | | | | | |
| DIMENSION: Factores de competitividad | | | | | |
| indicador: Empresariales | | | | | |
| 9. ¿Presenta una relación entre el efectivo en sus clientes y la cooperativa? | | | | | |
| 10. ¿Tiene un nivel alto de credibilidad tiene la cooperativa que usted dirige? | | | | | |
| 11. La cooperativa que usted dirige obtiene beneficios de operaciones primarias del negocio? | | | | | |
| 12. ¿La cooperativa recoge y custodia la información para el conocimiento del mercado? | | | | | |
| 13. ¿Permite la cooperativa que un empleado implemente mejoras en su puesto de trabajo? | | | | | |
| 14. ¿Se derivan conclusiones constructivas una vez finalizado un proyecto exitoso u otras actividades? | | | | | |
| 15. ¿Tienen un alto nivel de experiencia los empleados que influyen en las actividades desarrolladas por la cooperativa? | | | | | |
| 16. ¿Los datos que guarda relativa a los proyectos, empresa y actividades de la cooperativa son relevantes? | | | | | |
| indicador: Estructurales | | | | | |
| 17. ¿Tienen un alto nivel de creatividad los empleados de la cooperativa? | | | | | |
| 18. ¿Tienen un grado de libertad las decisiones en las tareas por parte de los empleados de la cooperativa? | | | | | |
| 19. ¿Identifican los empleados claramente una estrategia en la cooperativa? | | | | | |
| 20. ¿Posee un alto nivel de desperdicio económico para el capital fijo en la cooperativa? | | | | | |
| 21. ¿Se presenta un desarrollo rápido de las estrategias de marketing en la cooperativa? | | | | | |
| 22. ¿Se desarrollan actividades orientadas a crear marca en la cooperativa? | | | | | |
| 23. ¿La cooperativa crea ofertas para cada cliente en forma individual? | | | | | |
| 24. ¿Es frecuente la utilización del Benchmarking para reducir los costos operativos y ofrecer más servicios? | | | | | |
| indicador: Sistémicos | | | | | |
| 25. ¿La cooperativa frecuentemente negocia precio con el cliente con respecto a de los servicios que ofrece? | | | | | |
| 26. ¿Tienen un nivel alto de inserción los servicios que ofrece la cooperativa con el ritmo tecnológico? | | | | | |
| 27. ¿Un nivel alto de clientes pertenecen a un programa de fidelización? | | | | | |
| 28. ¿La cooperativa presenta un nivel alto en el pago de sus obligaciones a corto plazo? | | | | | |
| 29. ¿Se tiene un nivel alto de rentabilidad en la actividad desarrollada por la cooperativa? | | | | | |
| 30. ¿Tiene un nivel alto de endeudamiento la cooperativa? | | | | | |
| 31. ¿Tiene un nivel alto de ingresos por servicios la cooperativa? | | | | | |
| 32. ¿Ha tenido un nivel alto de cambio de la tecnología dentro de los últimos 5 años en la cooperativa? | | | | | |

Fuente Servaes (2018)