

Plan Prospectivo y Estratégico para la Cooperativa Telepostal 2022 – 2026

Estudiantes

Diana María Ahumada

Sandra Milena Rodríguez Montenegro

Directora

Mayte Beltrán Ventero, MBA

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y Negocios – ECACEN

Maestría en Administración de las Organizaciones

CEAD Santa Marta

Mayo 2021

Resumen

Al observar los datos anuales establecidos por CONFECOOP Antioquia, el principal problema que presenta la Cooperativa Telepostal es su disminución en la competitividad, lo cual se debe a su falta de innovación y de desarrollo, falta de capacitaciones a empleados, un marketing inadecuado, falencias en los canales de comunicación y falta de alianzas estratégicas; lo que ha llevado a la disminución de los aportes de los socios, baja sustentabilidad, riesgos operacionales.

Con el presente plan prospectivo y estratégico se identificaron aquellas variables claves que influyen directamente en la Cooperativa Telepostal, que conllevaron a establecer el escenario apuesta, y así diseñar un plan de acción que le permitiera a la Cooperativa Telepostal recuperar su posicionamiento en el sector solidario en la ciudad de Medellín y con ello su competitividad.

Por lo cual, con el análisis del comportamiento de estas variables claves identificadas mediante el método MICMAC y, utilizando el método de construcción de escenario y el Eje de Peter Schwartz, se definió un estado futuro para la Cooperativa Telepostal y un plan estratégico, con sus acciones estratégicas que conlleven a la consecución de este escenario apuesta y con ello asegurar la competitividad de la Cooperativa, objetivo de la presente investigación.

Es de resaltar que las estrategias identificadas le permitirán a la Cooperativa Telepostal incrementar su competitividad, para lo cual la Cooperativa debe iniciar una transformación productiva a partir de una nueva alianza con organizaciones de su sector y con la capacitación de los empleados. Igualmente, los avances tecnológicos harán que los procesos sean automatizados, ofreciendo una mayor seguridad para los trabajadores y mayor precisión en el procesamiento de las tareas.

Palabras Claves: Plan prospectivo, plan estratégico, variables claves, escenario apuesta,
Competitividad

Abstract

When observing the annual data established by CONFECOOP Antioquia, the main problem that the Telepostal Cooperative presents is its decrease in competitiveness, which is due to its lack of innovation and development, lack of employee training, inadequate marketing, shortcomings in communication channels and lack of strategic alliances; which has led to a decrease in the contributions of the partners, low sustainability, operational risks.

The present prospective and strategic plan seeks to identify the key variables that directly influence the Telepostal Cooperative, which lead to establishing the bet scenario, and thus design an action plan that allows the Telepostal Cooperative to regain its position in the solidarity sector in the city of Medellín and with it its competitiveness.

Therefore, with the analysis of the behavior of these identified key variables, a future state is defined for the Telepostal Cooperative and a strategic plan, in order to identify the strategic actions that lead to the achievement of this bet scenario and thereby ensure the competitiveness of the Telepostal Cooperative, objective of the present investigation.

It is noteworthy that the strategies identified will allow the Telepostal Cooperative to increase its competitiveness, for which the Cooperative must initiate a productive transformation from a new alliance with organizations in its sector and with the training of employees. Likewise, technological advances will make processes automated, offering greater safety for workers and greater precision in the processing of tasks.

Keywords: Prospective plan, Strategic plan, key variables, bet scenario, Competitiveness

Tabla de contenidos

Resumen.....	2
Abstract.....	4
Introducción	9
Planteamiento del Problema	12
Formulación del problema	16
Justificación	17
Objetivos.....	20
Objetivo general.....	20
Objetivos específicos	20
Marco de referencia	21
Estado de arte.....	21
Marco teórico.....	25
Marco conceptual.....	31
Marco Legal.....	38
Metodología	40
Enfoque de Investigación.....	40
Método de Investigación.....	40
Tipo de Investigación.....	41
Población y muestra.....	41
Técnicas y métodos.....	32
Instrumentos de recolección de Datos	39
Análisis situacional Cooperativa Telepostal.....	50

Análisis interno Cooperativa Telepostal.....	54
Análisis externo Cooperativa Telepostal	58
Matriz EFE – EFI.....	62
Matriz DOFA.....	63
Método MICMAC hacia la construcción de un futuro o escenario ideal	68
Descripción de variables	69
Matriz de Influencias Directas – MID	73
Influencias dependencias – directas.....	74
Influencias/dependencias indirectas	80
Influencias Directas potenciales	82
Plano de desplazamientos	84
Descripción de Actores.....	85
Construcción de Escenarios	92
Descripción	92
Clasificación de las variables por categorías	94
Tendencias	97
Construcción de escenarios a través del método del Eje de Peter Schwartz	101
Descripción de cada escenario.....	106
Acciones estratégicas para alcanzar el escenario apuesta.....	109
Plan de acción	113
Conclusiones.....	120
Bibliografía	124

Lista de tablas

Tabla 1. Posicionamiento Cooperativa Telepostal en Antioquia 2019 – 2018	13
Tabla 2. Estado de Resultado 2019 - Cooperativa Telepostal.....	14
Tabla 3. Fases, métodos e instrumentos del plan prospectivo y estratégico	49
Tabla 4. Matriz MEFI.....	56
Tabla 5. Matriz MEFE	60
Tabla 6. Matriz EFE – EFI	63
Tabla 7. Matriz DOFA Cooperativa Telepostal	65
Tabla 8. Cuadro descripción variables	69
Tabla 9. Matriz de Influencias Directas	74
Tabla 10. Cuadro Descripción de Actores	86
Tabla 11. Clasificación de las variables de claves	94
Tabla 12. Clasificación de variables por categorías	94
Tabla 13. Cuadro de tendencias – hipótesis	98
Tabla 14. Mínimos o Máximos	104
Tabla 15. Acciones estratégicas	109
Tabla 16. Plan de acción	113

Lista de figuras

Figura 1. Fases del método MICMAC, según Godet (1997)	42
Figura 2. Plano de influencias dependencias – directas	75
Figura 3. Gráfico de influencias dependencias indirectas	80
Figura 4. Gráfico de influencias directas potenciales	82
Figura 5. Plano de desplazamiento.....	84
Figura 6. Clasificación de categorías	96
Figura 7. Eje de Peter Schwartz	105

Introducción

Según Medina, J.& Ortegón, E. (2006), “la prospectiva estratégica es un área de estudio o disciplina que se centra en el campo de los estudios del futuro y contribuye con información procesada para la toma de decisiones, planeación estratégica y la gestión empresarial”, por lo cual es preciso identificar las diferentes relaciones de los fundamentos y elementos de la prospectiva para elaborar el plan prospectivo que respondan a las particularidades de su entorno, utilizando los métodos y herramientas de prospectiva para hallar futuros o escenarios deseables, acompañada de estrategias para la construcción de escenarios deseables y posibles.

La Cooperativa Telepostal es una cooperativa de ahorro y crédito orientada a satisfacer las necesidades de sus asociados y de su grupo familiar, por medio de productos y servicios de índole económico y social, fundamentada en los principios y valores de la economía solidaria.

En su visión se establece que para el 2021 esperan “ser reconocidos por sus asociados y comunidad, como una entidad solidaria, innovadora en productos y servicios, fortalecida económica y socialmente” (Telepostal, s.f.)

Pero, según sus Estados Financiero y posicionamiento en el sector solidario, se evidencia que la Cooperativa Telepostal ha perdido competitividad con relación a organizaciones en este sector, por consiguiente, se desarrolla el presente “Plan Prospectivo y Estratégico para la Cooperativa Telepostal 2022 – 2026” en aras de apoyar las acciones operativas y administrativas de la Cooperativa, por medio de un plan de acción que conlleve a lograr:

- Incrementar el nivel de satisfacción de los asociados.
- La capacitación de empleados y asociados.
- La aplicación de políticas de mejoramiento en los sistemas de información y comunicación.

- La adopción de políticas internas que mejoren el desempeño financiero por medio de:

* El aumento del número de asociados.

* Un manejo más efectivo de la cartera.

* Incrementar el Capital Institucional.

Con el diseño del plan prospectivo, por medio de una metodología descriptiva, se buscó orientar a la organización hacia el futuro, definiendo su manera de actuar e indicando los medios para desarrollar su misión y lograr su visión a través del tiempo, buscando su acomodo propicio en un medio competitivo que le permita asegurar su supervivencia.

Por lo anterior fue necesario la ejecución de una serie de pasos de manera organizada, ordenada y sistemática, como formulación y sistematización del problema, formulación de los objetivos y de la justificación, y así otorgar científicidad, objetividad y veracidad a la presente investigación; el análisis de diferentes fuentes secundarias y, a partir de este análisis, identificar las variables y/o factores de cambio y de los actores que influyen directamente en el tema investigado.

Así mismo, fue esencial recolectar información de la situación actual de la Cooperativa Telepostal y del sector solidario, por medio de la realización de un estado de arte y la aplicación de diferentes matrices para el análisis situacional de la Cooperativa; y, con la información obtenida, se procedió a la identificación de las variables claves por medio del método MICMAC y los actores enlace.

Ahora bien, con el análisis del comportamiento y de la influencia de las variables claves, y utilizando el método de construcción de escenario y del Eje de Peter Schwartz, se identificaron los posibles escenarios para la Cooperativa Telepostal. Una vez identificado el escenario apuesta, se realizó el plan estratégico, con su respectiva clasificación y selección de las acciones

estratégicas, y de la elaboración del plan de acción, y con esto lograr que la Cooperativa Telepostal logre incrementar su competitividad y su permanencia en el sector solidario.

Planteamiento del problema

La dinámica y el comportamiento actual de la economía exige que se implementen estrategias de innovación y tecnologías de información y comunicación – TIC, como estrategia vital para lograr soportar diversos modelos de negocios que se deben implementar y así enfrentar la competencia y adaptarse a los cambios constantes del mercado.

“La Cooperativa Telepostal es una entidad del Sector Solidario, especializada en servicios de Ahorro y Crédito, de ámbito nacional, vigilada por la Superintendencia de la Economía Solidaria e inscrita a FOGACOOOP, lo que genera seguridad y respaldo a todos sus Asociados” (Cooperativa Telepostal, s.f.).

Según CONFECOOP Antioquia, para el año 2018, la Cooperativa contaba con activos de \$22.000.011.203 (posición 38 a nivel de Antioquia), con un patrimonio de \$14.503.044.984 (posición 26), cartera de crédito de \$18.145.271.724 (posición 38), depósitos por valor de \$6.731.878.695 (posición 42), ingresos de \$3.863.857.441 (posición 34) y excedentes por valor de \$916.472.846 (posición 26).

Así mismo, según el ranking establecido por CONFECOOP Antioquia (2018), la Cooperativa Telepostal contaba con 2.641 asociados en la ciudad de Medellín, ubicándose en el puesto 46 a nivel de Antioquia.

Ahora bien, Según CONFECOOP Antioquia, para el año 2019, la Cooperativa cuenta con activos de \$22.128.426.770 (posición 38 a nivel de Antioquia), con un patrimonio de \$14.816.918.643 (posición 27), cartera de crédito de \$17.022.234.014 (posición 39), depósitos por valor de \$6.520.015.209 (posición 44), ingresos de \$3.761.258.590 (posición 37) y excedentes por valor de \$873.107.882 (posición 28).

Con relación al número de asociados, la Cooperativa cuenta con 2.826 asociados en la ciudad de Medellín, ubicándose en el puesto 44, a nivel de Antioquia.

A continuación, se muestra la información anteriormente relacionada:

Tabla 1.

Posicionamiento Cooperativa Telepostal en Antioquia 2019 – 2018

Ítem	Cooperativa Telepostal			
	2019		2018	
	Puesto	Cantidad/valor	Puesto	Cantidad/valor
No. Asociados	44	2.826	46	2641
Activos	38	\$22.128.426.770	38	\$22.000.011.203
Patrimonio	27	\$14.816.918.643	26	\$14.503.044.984
Cartera de crédito	39	\$17.022.234.014	38	\$18.145.271.724
Depósitos	44	\$6.520.015.209	42	\$6.731.878.695
Ingresos	37	\$3.761.258.590	34	\$3.863.857.441
Excedentes	28	\$873.107.882	26	\$916.472.846

Nota: Fue elaborada con información de Confecoop Antioquia, reporte año 2018 y 2019

Al analizar sus resultados, se logró evidenciar que la Cooperativa está posicionada a nivel local, pero su competencia ha ido ganando terreno poco a poco, lo que ha hecho que la Cooperativa pierda competitividad en el sector solidario, principalmente a nivel de patrimonio, cartera de créditos (asociados), depósitos, ingresos y excedentes.

Según Koontz & O'Donnell (2013), “La competitividad es la capacidad que tiene la empresa (u organización), de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus




competidores... Por ejemplo, si la empresa, es capaz de obtener una rentabilidad elevada debido a que utiliza técnicas de prestación de servicios más eficientes que las de sus competidores, que le permiten obtener ya sea más cantidad y/o calidad de servicios, o tener costos de producción menores por unidad de producto.”. Comprendiendo el análisis de Koontz & O’Donnell, se puede establecer que la competitividad de una organización es en sí la mayor meta de toda organización. Por ende, es fundamental que la Cooperativa Telepostal vuelva a posicionarse en el sector solidario y recupere su competitividad.

Esta información también se puede verificar en el Estado de Resultado presentado por la Cooperativa Telepostal, con corte a 31 de diciembre de 2019:

Tabla 2.

Estado de Resultado 2019 - Cooperativa Telepostal

ESTADO DE RESULTADOS Y OTRO RESULTADO INTEGRAL INDIVIDUAL Con corte a Diciembre 31 de 2019 (Cifras expresadas en pesos colombianos)						
CÓDIGO CONTABLE	DETALLE CUENTAS	NOTAS	dic-19	dic-18	VARIACION ANUAL	
					\$	%
4	INGRESOS		3.761.258.590	3.863.857.441	(102.598.850)	-2,66%
41	INGRESOS POR ACTIVIDADES ORDINARIAS		3.414.059.547	3.501.897.042	(87.837.495)	-2,51%
4150	INGRESOS CARTERA DE CRÉDITOS	19	3.414.059.547	3.501.897.042	(87.837.495)	-2,51%
42	OTROS INGRESOS		347.199.043	361.960.399	(14.761.355)	-4,08%
4205	INGRESOS POR UTILIDAD EN VENTA DE INVERSIONES	19	110.423.396	75.101.887	35.321.509	47,03%
4220	OTROS INGRESOS	19	40.479.413	46.953.624	(6.474.211)	-13,79%
4225	RECUPERACIONES DETERIORO	19	133.452.557	179.877.030	(46.424.473)	-25,81%
4230	ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES	19	60.829.140	58.759.970	2.069.170	3,52%
4240	SERVICIOS DIFERENTES AL OBJETO SOCIAL	19	2.014.537	1.267.888	746.649	58,89%
4245	INDEMNIZACIONES		-	-	-	0,00%
5	GASTOS Y COSTOS		(2.888.150.709)	(2.947.384.594)	59.233.886	-2,01%
51	GASTOS DE ADMINISTRACION		(2.515.705.794)	(2.555.109.813)	39.404.019	-1,54%
5105	BENEFICIO A EMPLEADOS	21	1.010.017.693	1.012.141.295	(2.123.602)	-0,21%
5110	GASTOS GENERALES	21	1.131.060.546	1.149.868.118	(18.807.572)	-1,64%
5115	DETERIORO	21	330.327.473	344.900.311	(14.572.838)	-4,23%
5120	AMORTIZACION Y AGOTAMIENTO		-	-	-	0,00%
5125	DEPRECIACION PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	21	44.300.082	48.200.088	(3.900.007)	-8,09%
52	OTROS GASTOS		(142.021.261)	(143.855.332)	1.834.071	-1,27%
5210	GASTOS FINANCIEROS	22	55.509.226	47.363.150	8.146.076	17,20%
5230	GASTOS VARIOS	22	86.512.035	96.492.182	(9.980.147)	-10,34%
61	COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACION DE SERVICIOS		(230.423.654)	(248.419.450)	17.995.796	-7,24%
6150	INTERESES DE DEPOSITOS, DE CRÉDITOS D	20	230.423.654	248.419.450	(17.995.796)	-7,24%
	EXCEDENTE NETO		873.107.882	916.472.846	(43.364.964)	-4,73%
	OTRO RESULTADO INTEGRAL (ORI)					
37	EXCEDENTES O PÉRDIDAS NO REALIZADAS (ORI)		452.352.676	394.029.462	58.323.215	100,00%
3705	POR REVALUACIÓN DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO Y ACTIVOS	25	451.659.059	393.694.181	57.964.879	100,00%
3735	POR INVERSIONES EN SUBSIDIARIAS, ASOCIADAS, OPERACIONES	25	693.617	335.281	358.336	100,00%

 RAÚL EDUARDO PEÑA RAMÍREZ Representante legal *Ver certificación adjunta (Orig. Fdo.)	 SHIRLEY YULIANA OCAMPO LÓPEZ Contadora Pública T.P. 177415-7 *Ver certificación adjunta (Orig. Fdo.)	 Luz Mabel Pulgarín Sierra Revisor Fiscal Designado ABAKOS S.A. T.P. 33873-7 *Ver Opinión Adjunta (Orig. Fdo.)
--	--	---

Nota: Estado de Resultado presentado por la Cooperativa Telepostal como cierre para el año

2019

En el Estado de Resultado de la Cooperativa Telepostal, se logró evidenciar que los ingresos para el año 2019 presentaron una disminución de 2,66% con relación al año 2018. Así mismo, el excedente neto del año 2019 presentó una disminución de 4,73% con relación al año 2018.

Por tratarse de una entidad sin ánimo de lucro, la Ley 1819 de 2016 establece que uno de los requisitos para que las Entidades sin Ánimo de Lucro (ESAL) pertenezcan al Régimen Tributario Especial (RTE), es la no distribución de los excedentes ni durante su existencia, ni en la liquidación. Ello implica que los excedentes a los que hubiera lugar tienen que ser reinvertidos en el año siguiente, en el desarrollo de la actividad meritoria o las actividades complementarias. (DIAN, 2018)

Ahora bien, con el mercado actual se hace imperante que la Cooperativa Telepostal diseñe e implemente estrategias con el fin de sostener el número de socios reales y de hacerlos crecer, desarrollando actividades y acciones, acompañada de innovación, encaminadas a lograr un valor agregado y un valor diferenciador que permita obtener la fidelidad de sus clientes, (Ramírez, M. 2012), en aras de lograr que la Cooperativa incremente su competitividad y asegure su permanencia en el sector solidario.

Así mismo, es necesario que la Cooperativa identifique, anticipe y satisfaga las necesidades y/o expectativas de los asociados, de manera integral, de manera rentable, lo cual debería ser su principal propósito para lograr competitividad. Como lo menciona Campos (1996) “es fundamental que toda organización comprenda su entorno, piense con otra perspectiva sobre ella, cuestione su estructura y actividad en su permanente necesidad de adaptarse al entorno y buscar soluciones a problemas estratégicos”

Según lo establecido, se hace imperante realizar el diagnóstico de la Cooperativa, en aras de conocer su situación actual, para establecer las variables que conforman el sistema y, con la aplicación de la herramienta MICMAC, poder establecer aquellas variables claves que son dependientes e influyentes en el sistema, en aras de construir los escenarios para identificar aquel escenario apuesta donde la cooperativa logre ser competitiva, sustentable y sostenible, a partir de una metodología descriptiva, para realizar un análisis cualitativo y cuantitativo de las variables y actores que influyen de manera directa e indirectamente en la Cooperativa Telepostal.

Lo anterior, lleva a formular la siguiente pregunta: ¿Cuál es el escenario apuesta, resultante de un estudio prospectivo y estratégico 2022 - 2026, para que la Cooperativa Telepostal logre incrementar el número de asociados y su competitividad?

Justificación

Según Jiménez, J. (2015), en un mundo globalizado donde cada día los retos de la sociedad la conducen a esquemas de mayor competitividad se hace necesario que las organizaciones productivas del país, cualquiera sea su modelo de organización y/o comercial busquen mecanismos de orden administrativo que les permita cumplir con las expectativas de sus socios o asociados, así como de sus grupos de interés.

Mera, C. (s.f.). afirma que

La importancia de la prospectiva radica en que los cambios que se están produciendo en los ámbitos social, económico, político, cultural, tecnológico y ambiental son tan importantes, tan profundos (y algunos de ellos, a un ritmo tal), y que ya han comenzado a sentirse los efectos en las instituciones/organizaciones y las empresas, generan un contexto de incertidumbre, para los cuales no son suficientes los análisis tradicionales que se alimentan desde y con datos exclusivos del pasado, sino que se hace imprescindible disponer, además, de nuevas herramientas que permitan tener visiones de los posibles escenarios en cada uno de los mencionados ámbitos, y solo así podrán adoptarse las estrategias correctas para lograr el escenario deseado”.

Así mismo, la planeación estratégica es importante para cualquier organización, puesto que permite visualizarla desde lo que fue y lo que es, hacia lo que será, ésta “precisa los resultados que quieren alcanzarse, se superan los simples deseos y se establecen planes concretos de acción; cualquier actividad que se desarrolle en una empresa supone un ordenamiento lógico, que se alcanza a través de la acción, el proceso y la gestión administrativa” (Zabala, H. 2005).

Por ende, la prospectiva estratégica permite aportar información procesada para la toma de decisiones, planeación estratégica y la gestión empresarial, identificando las diferentes relaciones de los fundamentos y elementos de la prospectiva para elaborar un plan prospectivo

que respondan a las particularidades de su entorno, utilizando los métodos y herramientas de prospectiva para hallar futuros o escenarios deseables, y estrategias para la construcción de escenarios deseables y posibles.

Ahora bien, la Cooperativa Telepostal, dentro de su visión, tiene establecido “ser reconocidos por sus asociados y comunidad, como una entidad solidaria, innovadora en productos y servicios, fortalecida económica y socialmente”. (Cooperativa Telepostal, s.f.).

Desafortunadamente, al analizar su situación financiera y posicionamiento a nivel departamental, la Cooperativa presenta un periodo de declive lo que ha llevado a una desaceleración de sus procesos, el estancamiento en su desarrollo, pues sus excedentes han disminuido.

Según las cifras publicadas por CONFECOOP Antioquia, para el año 2019, se evidencia que la Cooperativa está posicionada a nivel local, pero ha ido perdiendo posición con relación a su competencia, perdiendo competitividad en el sector solidario, teniendo disminución en su patrimonio, cartera de créditos (asociados), depósitos, ingresos y excedentes.

Así mismo, al revisar su Estado de Resultado, la Cooperativa presentan una disminución en sus ingresos de 2,66% con relación al año 2018. Así mismo, el excedente neto del año 2019 presenta una disminución de 4,73% con relación al año 2018. En este punto es imperante señalar que la Cooperativa Telepostal, al ser una Entidad sin ánimo de lucro y pertenecer al Régimen Tributario Especial, los excedentes deben ser reinvertidos en el año siguiente o en actividades complementarias, por lo cual es fundamental que la Cooperativa Telepostal no presente disminución en sus excedentes para tener suficientes recursos que les permita operar de manera adecuada y brindar las garantías pertinentes a sus asociados.

Por lo anteriormente establecido, la Cooperativa Telepostal requiere una revisión de sus procesos a partir de un diagnóstico en donde se logre identificar necesidades que se puedan

transformar en oportunidades estableciendo la existencia de necesidades no satisfechas o parcialmente satisfechas, disponibilidad de recursos naturales, problemas sociales y/o culturales de la población, disponibilidad de productos y/o servicios, procesos productivos ineficientes, avances tecnológicos.

Con el presente plan prospectivo estratégico se busca explorar, crear y probar sistemáticamente todas las visiones del futuro probable, posible y deseable, y, con base en ellas y a sus consecuencias, orientar las estrategias y acciones para la construcción de un escenario apuesta para la Cooperativa Telepostal; de lo contrario, la Cooperativa seguirá perdiendo posicionamiento en el mercado, será cada vez menos competitiva y no logrará adaptarse al cambiante mercado de una manera eficiente y eficaz.

Aunado a lo anterior, desde una investigación prospectiva, la cual se constituye como una anticipación, tanto preactiva como proactiva, se busca presentar las acciones que conlleven a alcanzar los futuros posibles y deseables para la cooperativa, y por ende, la presente investigación puede servir como referencias para otras organizaciones del sector solidario a nivel Municipal, Departamental, Regional y Nacional, en aras que comprendan la importancia de volver a las organizaciones más flexible y preparadas para enfrentar cambios previstos.

Para lograr lo anterior, el “Plan Prospectivo y Estratégico para la Cooperativa Telepostal 2022 – 2026”, se realiza a través de la aplicación de una investigación con metodología prospectiva, y hace parte de la línea Gestión de la innovación y el conocimiento y de la sublínea Pensamiento Prospectivo y Estrategia.

Objetivos

Objetivo general

Establecer el escenario apuesta, a partir de un estudio prospectivo y estratégico 2022-2026, para que la Cooperativa Telepostal logre incrementar su competitividad.

Objetivos específicos

Realizar un análisis situacional a la Cooperativa Telepostal para conocer la realidad en la que se encuentra la empresa y planear estrategias a futuro.

Establecer las variables claves y actores involucrados en el sistema de la Cooperativa, a través del método MICMAC, que permitan la construcción de un futuro o escenario ideal.

Realizar la construcción de escenarios a través del método del Eje de Peter Schwartz para la identificación de los posibles escenarios de la Cooperativa Telepostal, para el periodo 2022 – 2026.

Proponer un plan de acción que permitan alcanzar el escenario apuesta obtenido del plan prospectivo aplicado en la organización

Marco de referencia

Estado del arte

El presente Estado del arte se realizó con el objetivo de identificar las variables que influyen de manera directa o indirecta con empresas del sector del Cooperativismo; por ende, se analizaron estudios e investigaciones realizadas sobre el tema del presente plan prospectivo

Sanchís, J. Soriano, J. & Cantarero, S. (2000). “Variables determinantes de los procesos de cambio estratégico. Aplicación a las cooperativas agrarias con sección de crédito de la comunidad valenciana”. Universidad de Valencia – España. Esta investigación establece que las variables que se deben tener en cuenta al diseñar las estrategias para el crecimiento de las cooperativas son: acciones de marketing, incorporación de nuevas tecnologías, diversificación de productos y/o servicios, absorción de otras entidades y fusión con otras entidades, integración en cooperativas de segundo grado, número de socios de la cooperativa, nivel de formación de los trabajadores (realización de cursos de formación, número de horas recibidas y tipo de formación impartida). En esta investigación se concluye que “las dos variables estratégicas fundamentales para las cooperativas agrarias con sección de crédito de la Comunidad Valenciana son: la estrategia de cooperación explicada mediante la firma de acuerdos de cooperación y la estrategia de innovación y expansión”. Así mismo, concluye que “el futuro de las secciones de crédito de las cooperativas viene garantizado principalmente por el desarrollo de estrategias de crecimiento externo, bien sean alianzas con otras entidades de crédito”.

Fuster, L. & Atencio, A. (2018), “Perfil prospectivo al 2035 de la Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Perú”. Universidad Nacional Hermilio Valdizán. Es una investigación desarrollada para dar respuesta al interrogante, “¿Cuál será el Perfil prospectivo al 2035 de las Cooperativas de ahorro y crédito del Perú?”, para ello se trazó como objetivo general:

“Determinar el perfil prospectivo al 2035 de las Cooperativas de ahorro y crédito del Perú”; y para su desarrollo, se plantearon un diseño de investigación no experimental, transversal y descriptivo, con lo cual concluyeron que las variables que influyen directa o indirectamente en las Cooperativas de ahorro y crédito son: posicionamiento cooperativo, cooperativismo, alianzas estratégicas, imagen corporativo, liderazgo, crisis financiera, globalización e internacionalización, crisis medioambiental, políticas de los organismos de control, capacitación a los asociados, administración de recursos financieros, estructura organizacional y servicios de calidad.

Escobar, J. Navarro, A. & Rodríguez, C. (2011). “Estudio de los factores críticos de éxito en las cooperativas de la República de Venezuela”. Universidad de Oriente. La investigación fue realizada en “una población constituida por un total de 560 cooperativas, debidamente inscritas en el Registro Nacional de Contratistas de Petróleos de Venezuela (PDVSA) que funcionan en el Municipio Maturín del Edo Monagas”. En este estudio se atribuye la sobrevivencia empresarial al control de elementos comunes en muchas organizaciones denominados factores críticos del éxito. Dichos factores críticos de éxito de las organizaciones cooperativas son: calidad de producto o servicio, “prestar un servicio de calidad garantiza continuidad en las contrataciones y la oportunidad de captar nuevos clientes”, las Tecnologías de La Información y Comunicación “aleado estratégico al momento de competir y de reducción de costos”, desarrollo de productos ID+D (innovación y desarrollo de productos), gestión de Recursos Humanos y marketing empresarial “ intención debe ser captar nuevos clientes para sus productos o servicio”.

Boccatonda, C. Banchieri, L. Campa, F. (2018). “Factores clave para el buen funcionamiento de una central de compras cooperativa. Análisis comparativo de dos experiencias”. Universidad Nacional del Sur. Argentina. El objetivo de esta investigación fue “averiguar los factores clave para el buen funcionamiento de una central de compras y luego

realizar un análisis comparativo entre la central de compras de la Federación Argentina de Cooperativas de Consumo y la Coop Italia”. Dentro del levantamiento bibliográfico, concluyen que las variables clave que influyen en las cooperativas son: aprendizaje (intercambio de información), capacitación de recursos humanos, procesos de formación y estructura, coordinación y mecanismos de control y ambiente externo

Morales, M. (2016). “factores claves de éxito en la gestión administrativa de las entidades cooperativas especializadas de ahorro y crédito”. Universidad Autónoma de Occidente. Cali. Este estudio se basa en “la determinación de los factores claves y su conceptualización, aproximándose a la creación de un modelo conceptual y planteamiento de estrategias fundamentales conducentes a una gestión administrativa eficiente, dirigida a directivos y gerentes de entidades cooperativas especializadas que ejercen la actividad financiera de ahorro y crédito”. Su objetivo fue realizar un “análisis de los factores claves de éxito en la gestión administrativa de las entidades cooperativas especializadas de ahorro y crédito”. Se realizó a través de una metodología con enfoque cualitativo y combinó métodos de investigación aplicada con herramientas de análisis de datos ya existentes y con elementos de investigación exploratoria, basadas principalmente en la revisión de fuentes primarias y algunas fuentes terciarias. En este estudio se concluyó que los factores claves para lograr la eficiencia administrativa son: gobierno corporativo, experiencia en el sector, regulación y control, indicadores económicos, actualización y retroalimentación permanente.

Pabón, H. & Herrera, A. (2015). “Factores de éxito de cooperativas colombianas”. En esta investigación se establecen los factores de éxito más importantes y determinantes de tres cooperativas estudiadas, encontrándose que estas entidades solidarias “han generado un impacto positivo en la calidad de vida de sus asociados, aunando esfuerzos por medio de la filosofía de asociatividad; cultivando valores afines como la confianza, la equidad y la rentabilidad social con

las cuales los asociados perciben a las entidades auto sostenibles y sustentables”. Cada una de las cooperativas, COOPCAFAM, Cooperativa Multiactiva de profesionales SOMEC y Cooperativa de trabajadores de BAVARIA Dirección y Ventas BAVIVENCOOP “han implementado diferentes estrategias que les han permitido desarrollarse a lo largo del tiempo, como lo son: la planeación estratégica y financiera, desarrollo del talento humano, la implementación de sistemas integrados de calidad, innovación tecnológica, desarrollo de productos y servicios y mercadeo”.

Marco teórico

El diagnóstico organizacional se concibe como una plataforma que, por medio de procesos o de sistemas operativos, tácticos y estratégicos, conllevan a un cambio organizacional, por lo cual se convierte en base para el establecimiento y para la selección de las variables de un plan prospectivo. Por ende, el diagnóstico organizacional es una herramienta fundamental en el desarrollo de las empresas, toda vez que permite analizar su estado y a partir de ahí, definir acciones y estrategias de mejoramiento o fortalecimiento.

En esa perspectiva, el diagnóstico organizacional se concibe como la primera etapa del plan prospectivo y estratégico de la Cooperativa Telepostal, con la que se recopila información para realizar el análisis estructural, teniendo en cuenta aspectos como:

- Cada una de las particularidades y cada una de las relaciones que se presentan en los circuitos operativos, tácticos y estratégicos que la conforma
- El análisis del entorno, con su respectiva retroalimentación, incluyendo los avances y los resultados en cuanto a la gestión organizacional, es decir, el circuito operativo, con el nivel estratégico de la entidad, que corresponde al circuito estratégico.
- El proceso de formación encaminado hacia el aprendizaje dependiendo de necesidades

Según lo anterior, dicho análisis permite el desarrollo de un proceso de gestión del cambio, por medio de la identificación de variables, teniendo en cuenta las particularidades, el análisis del entorno y el proceso de formación de la organización.

Aunado a lo anterior, el diagnóstico organizacional corresponde a un análisis teórico con el cual se determinan las características de la organización que sirvieron para la elaboración de los indicadores y para el establecimiento de cuestionarios que permitan recopilar la información.

Ahora bien, dado el dinamismo de las organizaciones y los avances en ciencia y tecnología, que hacen del mundo un escenario cada vez más cambiante y menos previsible, la

metodología de prospectiva empresarial se constituye hoy por hoy en una alternativa que, atendiendo las características de dicho mundo cambiante, favorece el análisis de las organizaciones y la construcción de escenarios posibles, en palabras de Quiroga (2008) se percibe la importancia y necesidad que la empresa posea herramientas de gestión como la prospectiva empresarial, que permite diseñar y construir el futuro con el menor riesgo posible y con el mayor grado de probabilidad de ocurrencia, aún en ambientes de incertidumbre (p.27).

A partir de lo anterior, se puede establecer que la prospectiva, en una sociedad del conocimiento y digital como en la que vivimos actualmente, aporta a las organizaciones en la medida en que se concibe como una herramienta que permite manejar, de manera eficiente, la información para convertirla en conocimiento aplicado en el diseño de estrategias futuras, teniendo presente el comportamiento de las variables claves y los diferentes actores sumergidos en cada sector. Además, la prospectiva, no solo favorece el análisis de la organización a partir de su presente y de los indicadores históricos, como lo hacen otras metodologías, sino que involucra la construcción de escenarios posibles.

En línea con lo anterior, es evidente que, en el contexto actual, la subsistencia y crecimiento de las organizaciones, recae en gran medida en la capacidad de sus líderes de tener una visión lo suficientemente amplia, que les permita comprender su dinámica interna, sus tensiones y necesidades; las demandas de la sociedad, la importancia de la gestión del cambio, del conocimiento y del riesgo y sobre todo la variabilidad del mercado.

Ahora bien, para cerrar esta primera parte se puede concluir que la prospectiva al articularse con el diagnóstico organizacional favorece de manera importante el monitoreo y seguimiento del comportamiento de las organizaciones, que contribuye a la búsqueda de soluciones y alternativas de mejoramiento frente a posibles desviaciones de los procesos de

manera anticipada, para dar respuesta oportuna y eficiente a las exigencias de las organizaciones y del entorno.

De otra parte, la planeación prospectiva busca introducir el conocimiento científico como herramienta para disminuir el margen de incertidumbre y error, buscando el control de la realización del futuro bajo un margen de supuestos conocidos y manejables, que permite disminuir el caos y obtener una visión general del mundo.

Pues, como lo menciona Milen (2003) la prospectiva es una actitud de análisis que viene del futuro hacia el presente. Y este análisis permite anticipar la definición de un futuro deseable, y desde ese punto, se empieza a retroceder hasta llegar al presente para construir, de manera adecuada, planes incluidos en la realidad y actualidad de la organización, construyendo, momento a momento, acciones y comportamientos eficaces orientados para alcanzar dicho futuro deseable.

Para lograr formular una imagen del futuro la prospectiva establece unos escenarios que buscan estructurar el entorno de las organizaciones y el futuro en el cual quieren estar las mismas, buscando ajustar de forma real y fiel el devenir del comportamiento contextual de la organización.

El interés de las organizaciones por identificar escenarios futuribles cobra cada vez más relevancia, en especial con las características actuales de un mundo cambiante, que les exige adaptabilidad y flexibilidad para mantenerse en el mercado, ser competitivos y en últimas subsistir. Por ende, los estudios del futuro permiten examinar el presente con una comprensión especial del futuro, integrando resultados de diversas investigaciones en los diferentes campos del conocimiento, ayudando a tomar decisiones para hacer mejores elecciones que permitan obtener ese futuro deseado, proyectado con antelación.

Es importante reconocer que los estudios de prospectiva no son de este siglo, sino que surgen de los cambios profundos acontecidos a partir de situaciones sociales y socioeconómicas.

Pero, con la profundización de la globalización, las organizaciones identificaron la necesidad de repensarse y replantear sus focos y acciones estratégicas en un mercado que sobrepasó sus valoraciones futuras iniciales y las obligó a considerar la anticipación, como un elemento de mejoramiento y de subsistencia. Situación que se ha profundizado con el desarrollo tecnológico y el crecimiento exponencial de las conexiones globales. Por ende, los análisis de prospectiva cumplen un papel fundamental para lograr definir los posibles escenarios, sobre bases que permiten definir el futuro próximo o futuribles. Según Pineda (2013), sobre ejercicios de prospectiva es que países como Japón, Holanda, Estados Unidos y la propia Unión Europea se basan para ir delineando de una manera genérica sus propias políticas y estrategias de ciencia, tecnología e innovación”. (p.242).

Desde ese contexto, se identifica que imaginar futuros posibles, no es un asunto de soñar o imaginar realidades, sino que requiere de una serie de capacidades instaladas y una metodología que permita, a partir del presente, definir escenarios futuribles, lo más reales posibles. Es así como en la prospectiva empieza a cobrar fuerza y a tener una centralidad el uso de estrategias metodológicas, conocidas hoy en día como herramientas de prospectiva, de lo que resulta, tal como lo expone Godet (2000), que la prospectiva y la estrategia son generalmente indisolubles. Es por esta razón que el presente proyecto no se enfoque exclusivamente a realizar un estudio prospectivo, sino que se propone la ejecución de un Plan Prospectivo y Estratégico para la Cooperativa Telepostal, para que, a partir de la información obtenida del estudio prospectivo, se diseñen estrategias que permitan alcanzar el escenario apuesta obtenido de este.

Ahora bien, los planes prospectivos se utilizan para mejorar la competitividad de las organizaciones. La competitividad se constituye como un enfoque encaminado a la consecución de objetivos, acompañado de innovación que permita un factor diferenciacional frente a la competencia; como lo menciona Michael Porter (1985), la base del éxito del desempeño de las

empresas radica en la ventaja competitiva, destacando que la innovación es el factor más importante y fuente de ventaja competitiva.

Según lo anterior, los procesos que se encuentran relacionados con la generación de ventajas competitivas, no sólo permiten mejorar los márgenes de utilidad al facilitar su supervivencia y consolidación, sino que al mismo tiempo contribuyen a asegurar la permanencia de la organización; por tanto, el incremento en la velocidad con que se realizan los cambios tanto en la tecnología como en los mercados, dimensionan la innovación como una variable ineludible en la creación y en la consolidación de ventajas competitivas que favorecen la subsistencia de las organizaciones

Por ende, cuando se hace referencia a la innovación, se articula, se mueve o guarda una estrecha relación con competitividad, en tanto innovar supone introducir cambios, en procura de generar mejoras en los procesos o situaciones sobre las que se pretende generar dicha innovación, pues se debe considerar que la innovación se logra materializar cuando se consigue un fin de mejora por medio del uso del conocimiento.

De las distintas definiciones de innovación, Ahmed, Shepherd, Ramos & Ramos (2012) plantean que entre ellas hay ciertas características comunes, que podrían organizarse en las siguientes categorías:

La innovación como creación: orientada al uso de recursos para inventar o para desarrollar un producto o servicio nuevos, una nueva forma de hacer las cosas o de pensar acerca de ellas.

La innovación como difusión y aprendizaje: orientada en la adquisición, el apoyo o el uso de un producto, un servicio o ciertas ideas.

La innovación como suceso: orientada a un acontecimiento relevante como el desarrollo de un solo producto o servicio, o una sola idea o decisión.

La innovación como una trayectoria (corriente de innovaciones): un solo acto de innovación facilita que se derive una familia de innovaciones, a partir de la fuente original.

Innovación como cambio: algunas innovaciones son ajustes mínimos en tanto que otras son de naturaleza radical o discontinua.

La innovación como un proceso o una estrategia: la innovación se trata de una serie de actividades que realiza una organización para llegar a la obtención de un resultado.

La innovación como un proceso a nivel de contexto: considera la innovación como un acto que va más allá de los confines de un individuo o de una empresa, como puede ser el contexto regional, nacional, sectorial, etc.

Así, conforme a las categorías expuestas, la innovación incluye dos aspectos fundamentales: la generación de una idea o invención y la difusión o aplicación de dicha invención, es decir $\text{innovación} = \text{invención} + \text{nivel de uso}$ y, en el presente plan prospectivo se hace mayor énfasis en la innovación como estrategia.

La mejora denota el aumento de la capacidad o potencialización de algo, es decir, es una acción que cualifica, por ende, con estrategias que conlleven a la mejora en la Cooperativa Telepostal, promoviendo un cambio que incluya las respuestas más acertadas relacionadas con las prioridades o necesidades que se establecieron para alcanzar el objetivo del presente proyecto, por ejemplo, un nuevo sistema de administración de operaciones que mejore la eficiencia de los trabajadores o la adaptación de un software que mejore los procesos de producción, lo cual es lo que apunta el actual plan prospectivo y estratégico, a lograr una mejora organizacional en la Cooperativa Telepostal.

Marco Conceptual

Para Rojas, (2002), el análisis situacional es “uno de los aspectos fundamentales de la planeación estratégica lo constituye el análisis situacional, también conocido como análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), el cual posibilita la recopilación y uso de datos que permiten conocer el perfil de operación de una empresa en un momento dado, y a partir de ello establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implantación de estrategias tendientes a mejorar la competitividad de una organización”.

En el presente Plan prospectivo y Estratégico, es fundamental un análisis situacional a la Cooperativa Telepostal en aras de reconocer el entorno en el que se desarrolla, identificando aquellos factores externos e internos que influyen en su entorno, lo cual es el punto de partida que permitirá establecer los procesos futuros que debe implementar la Cooperativa para lograr incrementar su competitividad.

El análisis situacional inicia con un análisis interno que le permite a una organización reconocer aquellos factores que influyen a nivel interno y así establecer sus recursos, sus competencias y sus ventajas competitivas. Con el análisis interno, la Cooperativa puede identificar sus puntos fuertes y sus puntos débiles, lo que favorece la toma de decisiones y así potencializar aquellos puntos fuertes o fortalezas, y minimizar y/o neutralizar sus puntos débiles o debilidades, lo que conlleva a la incrementación en la capacidad de canalizar sus recursos, para desarrollarse de una manera eficiente y efectiva.

Después, se continua con el análisis externo, con el cual se identifican aquellos factores externos que afectan a las organizaciones, y que, en gran medida, se encuentran fuera de su control, pero es fundamental que la Cooperativa Telepostal reconozca estos factores para la toma de decisiones, teniendo presente si los cambios de estos factores son positivos o negativos para la

Cooperativa, en aras de aprovecharlos (oportunidades) o de mitigar sus efectos negativos (amenazas).

Ya identificadas las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, se requiere formular estrategias que permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades y contrarrestar o minimizar las debilidades y amenazas, para lo cual se recomienda la utilización de la matriz DOFA cruzada donde se establecen las estrategias FO, FA, DO y DA, lo cual debe ser la herramienta inicial para la realización del presente Plan Prospectivo y Estratégico de la Cooperativa Telepostal.

Con la matriz DOFA se deben identificar las fuerzas que se considera propulsoras o que obstaculizan la competitividad de la Cooperativa, y, en base a ellas, se deben implementar estrategias organizacionales y operativas, para lograr potencializar los factores que afectan positivamente a la Cooperativa, y para disminuir y/o neutralizar aquellos factores que la afectan de manera negativa, pues, gracias a la comprensión de su entorno, tanto interno como externo, la Cooperativa logrará afianzar en el sector solidario.

Entonces con el análisis situacional de la Cooperativa Telepostal se realiza la revisión de los factores de cambios que la afectan, y así, posteriormente, a través del método MICMAC, conocer las relaciones de esos factores o variables para identificar las que se consideran esenciales, claves o estratégicas para la evolución del sistema, y así integrarlas en una gestión prospectiva integral, con la identificación de escenario que le posibiliten a la Cooperativa incrementar su competitividad para garantizar su sostenibilidad y sustentabilidad en el tiempo.

Ahora bien, para Urgellés, R. (2009), la Matriz de impactos cruzados y multiplicación aplicada para una clasificación – MICMAC, es una herramienta de estructuración de ideas que permite una reflexión colectiva”. Esta herramienta ofrece la posibilidad de representar y de

describir un sistema a través del uso de una matriz, donde se relacionan los elementos constructivos del sistema, a través del análisis de doble entrada de las variables identificadas.

El método MICMAC, elaborado por M. Godet en colaboración con J.C. Duperrin, según Godet (2007, p. 65) citado por Garza & Cortéz (2011), hace parte del análisis estructural y lo que busca este método es analizar, cualitativamente, las relaciones que existen entre las variables que componen un sistema.

Según Godet, (s.f.), citado por Avendaño (2012), se entiende por variable, cualquier elemento, factor, tema, cuestión que pueda estar relacionada con la problemática objeto de estudio (p. 1). Entonces, se puede establecer que una variable en la Cooperativa Telepostal, también llamada factor de cambio, es un factor o característica que puede cambiar en un determinado momento y que interviene dentro del sistema de la Cooperativa.

El método MICMAC permite establecer las relaciones directas e indirectas entre las variables que afectan el sistema, identificando aquellas variables principales que lo conforman, es decir, aquellos factores esenciales que se interconectan en la evolución del sistema, lo cual sirve como base para el diseño de escenarios, prediciendo su comportamiento futuro que permita llegar al escenario apuesta.

Entonces, a través del método MICMAC se logra analizar cualitativamente las distintas relaciones que se presentan entre las variables que conforman el sistema de la Cooperativa Telepostal, determinando aquellas que son influyentes, dependientes y claves para la evolución de dicho sistema, en aras de diseñar estrategias a problemas concretos de gestión de la Cooperativa.

El método MICMAC permite evidenciar diferentes matrices de análisis entre las cuales se encuentran:

La Matriz de Influencias Directas – MID, la cual está organizada en columnas y filas de variables que componen el sistema, permite describir las relaciones directas entre las variables del sistema de la Cooperativa, mediante el registro del grado de influencia que tiene una variable sobre cada una de las variables.

El plano de influencias / dependencias directas, el cual representa las influencias y las dependencias directas que se presentan entre las variables. Las coordenadas de las variables, establecidas en el plano, corresponden al resultado de las sumas de las influencias y de las dependencias calculadas por el programa MICMAC, a partir de la matriz MID.

Con este plano se logran establecer 4 diferentes tipos de variables.

- **Variables Determinantes:** Según Urgellés, R. (2009), estas variables “se encuentran ubicadas en el cuadrante superior izquierdo del plano de influencias/dependencias directas, y son muy influyentes o motrices, y poco dependientes; estas variables son frenos o motores de la evolución del sistema, es decir, estas variables, dependiendo de su comportamiento, pueden ser propulsoras o inhibidoras del sistema”. De estas variables depende la mayor parte del sistema, por lo cual se consideran elementos fundamentales y cruciales para la presente investigación, debido a que, según la evolución que presente durante el período del plan prospectivo, pueden convertirse en motores o en frenos dentro del sistema de la Cooperativa Telepostal. Para la presente investigación, el objetivo es que estas variables sean propulsoras y faciliten la evolución adecuada del sistema.

- **Variables Claves:** Estas variables “están ubicadas en el cuadrante superior derecho del plano de influencias/dependencias directas, y son muy influyentes o motrices, y al mismo tiempo, son muy dependientes, por lo cual alteran directamente el funcionamiento normal del sistema” (Urgellés, R. 2009). Se consideran “retos” para la Cooperativa Telepostal debido a que

son variables inestables y la de mayor impacto dentro de la evolución del sistema, pues si no son bien gestionada pueden perturbar negativamente el funcionamiento normal del sistema.

- **VARIABLES AUTÓNOMAS:** Estas variables “están ubicadas en el cuadrante inferior izquierdo, y son, al mismo tiempo, poco influyentes o motrices y poco dependientes; no son parte determinantes para el futuro del sistema. Se puede establecer que estas variables, en gran medida, no coinciden con el sistema pues no detienen la evolución del sistema, ni tampoco permiten obtener mayor ventaja del mismo” (Urgellés, R. 2009). Estas variables, en la Cooperativa Telepostal, no constituyen un reto para el sistema, pues tienen un comportamiento independiente; sin embargo, aunque son variables que son poco influyente en estos momentos, son variables que deben ser bien manejadas y gestionadas, alineándolas a la planeación estratégica de la Cooperativa para lograr alcanzar los objetivos organizacionales del sistema.

- **VARIABLES RESULTADO:** Según Urgellés, R. (2009), estas variables “están ubicadas en el cuadrante inferior derecho, y son poco influyentes o motrices, y presentan una muy alta dependencia, y suelen ser indicadores descriptivos de la evolución del sistema”. Estas variables permiten comprobar la efectividad del sistema de la Cooperativa Telepostal en general, por medio de su seguimiento y monitoreo.

El gráfico de influencias/dependencias indirectas, el cual representa la relación de influencias indirectas entre variables. Según Godet (1993), estas relaciones permiten identificar el comportamiento de las variables en un horizonte temporal de medio plazo y se obtienen de la Matriz de Influencias Indirectas (MII). (p. 89). Este gráfico nos permite establecer dos componentes: Influencia y dependencia.

El gráfico de Influencias Directas potenciales, el cual “permite determinar como una variable influye sobre otras variables, teniendo en cuenta no sólo las relaciones actuales sino las relaciones posibles que se establecen en el futuro” (Urgellés, R. 2009).

Cubillos y Noguera (2007), establecen que “al abordar el ejercicio prospectivo, la construcción de escenarios propone una anticipación del futuro a partir del presente, y la posibilidad de establecer tantos futuros como la capacidad de conjetura y anticipación del futuro de los actores lo permita”. Por lo cual, una vez analizadas las variables del sistema e identificadas las variables claves, se procede a determinar los actores que manejan estas variables, los cuales juegan un papel fundamental dentro del sistema de la Cooperativa para la creación de los escenarios futuros, debido a sus importantes y diferentes puntos de vista.

Ya identificadas las variables claves y sus actores, se procede a la creación de escenario. Godet, propulsor de este método, establece que “un escenario es la manera de representar lo que podría suceder, aclarar la acción presente a la luz de los futuros posibles y deseables, los escenarios sólo son creíbles y útiles cuando cumplen cinco condiciones de rigor: pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia” (Godet, 2009).

Se utiliza el diseño de escenarios en el Plan Prospectivo y Estratégico para la Cooperativa Telepostal pues componen una pauta necesaria para orientar las decisiones estratégicas que se tomen en el presente estudio, esto debido a que la construcción de escenarios, como ejercicio prospectivo, le permite a la Cooperativa prefigurar una imagen de lo podría ocurrir, según el comportamiento de las variables claves, y así determinar, de manera óptima, decisiones estratégicas que favorezcan la evolución positiva del sistema, lo que conlleve a incrementar la competitividad y la participación de la Cooperativa Telepostal en el sector solidario, permitiéndole estar preparada para dar respuesta, de manera rápida, flexible y efectiva, a los posibles cambios que se presenten en su entorno.

Para la construcción de escenarios, se utiliza el Eje de Peter Schwartz, el cual es un método que consiste en la formulación de escenarios (sectores) de futuro, con elementos que “permitan en conjunto, conocer e intuir de alguna manera “gráfica” y figurativa, los resultados de cada una de las acciones y lo que podrían conllevar en el futuro propuesto, donde se colocan nombres e imágenes que deben estar relacionados directamente con el tema de investigación y según la ubicación de los diferentes escenarios”. (Avendaño, s.f.).

Entonces, el eje de Schwartz es la herramienta que se utiliza en el presente plan prospectivo estratégico para seleccionar el escenario futurible apuesta de la Cooperativa Telepostal, tomando como base las variables claves determinadas en el análisis estructural previamente realizado.

Con el eje de Schwartz se busca establecer el escenario apuesta, el cual, según Villacis, D. (2014), “es el que se espera construir con base al presupuesto, planes, programas y proyectos, también llamado escenario deseable por todos los actores involucrados quienes deben aunar esfuerzos para lograrlo”.

Identificando el escenario apuesta, con el comportamiento de las variables claves, se orienta la planificación estratégica y, dentro de ella, los proyectos que permiten la construcción de dicho escenario y, con ello, alcanzar el objetivo del presente plan prospectivo y estratégico: Lograr que la Cooperativa Telepostal incremente el número de asociados y su competitividad en el sector solidario.

Marco Legal

Constitución Política de Colombia de 1991: Marco jurídico, democrático y participativo que garantiza el orden político, social y económico de Colombia.

Artículos 38 y 39 - Constitución Política de Colombia: Se garantiza el derecho de la libre asociación, para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realicen. Constitución de asociaciones.

Ley 79 de 1988 “Por la cual se actualiza la Legislación Cooperativa”: Define las bases de funcionamiento del modelo Cooperativo en Colombia. Dota al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional.

Ley 454 de 1998 “Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones”: Se definen los conceptos de la Economía Solidaria como los principios y fines, crea la Superintendencia de la Economía Solidaria y los organismos de apoyo para el sector.

Ley 1391 de 2010 “Por medio de la cual se modifica el Decreto Ley 1481 de 1989 y se dictan otras disposiciones”: Se reforma la norma rectora de la forma asociativa de los Fondos de Empleados para adecuarla a las condiciones sociales, económicas, políticas y culturales que determinan el quehacer de estas empresas.

Ley 1527 de 2012: “Por medio de la cual se establece un marco general para la libranza o descuento directo y se dictan otras disposiciones”.

Decreto Ley 1480 de 1989: “Por el cual se determinan la naturaleza, características, constitución, regímenes internos, de responsabilidad sanciones, y se dictan medidas para el fomento de las asociaciones mutualistas”

Decreto Ley 1481 de 1989: “Por el cual se determinan la naturaleza, características, constitución, regímenes internos de responsabilidad y sanciones, y se dictan medidas para el fomento de los fondos de empleados.

Decreto Ley 1482 de 1989: “Por el cual se determinan la naturaleza, características, constitución, regímenes internos, de responsabilidad y sanciones y se dictan medidas para el fomento de las empresas de servicios en las formas de administraciones públicas cooperativas”.

Circular externa 0021 de 2000 - Supersolidaria: Suministra unas pautas o lineamientos generales que les faciliten consagrar estatutariamente los fines y desarrollar disposiciones para la adecuada utilización y reglamentación de dicho fondo.

Circular 004 de 2008 - Supersolidaria: Contempla toda la información relacionada con el manejo contable, PUC y los procesos financieros

Circular externa 015 de 2015 - Supersolidaria: Se dictan instrucciones para la implementación del sistema integral de administración de riesgos – SIAR en las organizaciones de economía solidaria.

Circular Básica Jurídica de 2015: Contempla toda la información relacionada con tramites, disposiciones de la superintendencia y procesos que debe llevar a cabo el sector solidario.

Ley Marco para las Cooperativas de América Latina, realizada por la Alianza Cooperativa Internacional para las Américas, en el año 2009, para brindar orientación acerca de los lineamientos fundamentales de la legislación cooperativa.

Metodología

Enfoque de investigación

El enfoque de la presente investigación es el enfoque mixto, el cual, según Bonilla y Rodríguez (2000) “se define como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos”. Su metodología se manifiesta en una estrategia que trata de conocer los hechos, procesos, estructuras y personas en su totalidad (Mendoza, 2006). Este enfoque permite una comprensión holística sobre el tema investigado, es decir, se toma el fenómeno como un todo, buscando una exploración y descripción del tema a estudiar, identificando su naturaleza profunda en la realidad, su estructura dinámica para saber cómo es su comportamiento y sus manifestaciones, y así establecer ese escenario apuesta que le permita a la Cooperativa Telepostal incrementar su competitividad.

Método de investigación

El método que se utiliza en el desarrollo de esta investigación es el método descriptivo. La utilización de este método permite tener en cuenta la observación y la experiencia de la realidad, lo que facilita la realización de un análisis cualitativo y cuantitativo de las variables y actores que influyen de manera directa e indirectamente en la Cooperativa Telepostal y así establecer si al fortalecer sus procesos de innovación y de emprendimiento se logrará incrementar su nivel de competitividad.

Población y muestra

Se entiende por población "el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio". (Arias, 2006. p. 81). Es decir, para el presente estudio se utiliza un conjunto de personas con características comunes que serán objeto de estudio, los cuales corresponden a empleados, consejo de administración y asociados de la Cooperativa Telepostal, lo cual corresponde a una población de 2.895, la cual se tiene en cuenta para la obtención de información, aplicación MICMAC y elaboración del Plan Estratégico.

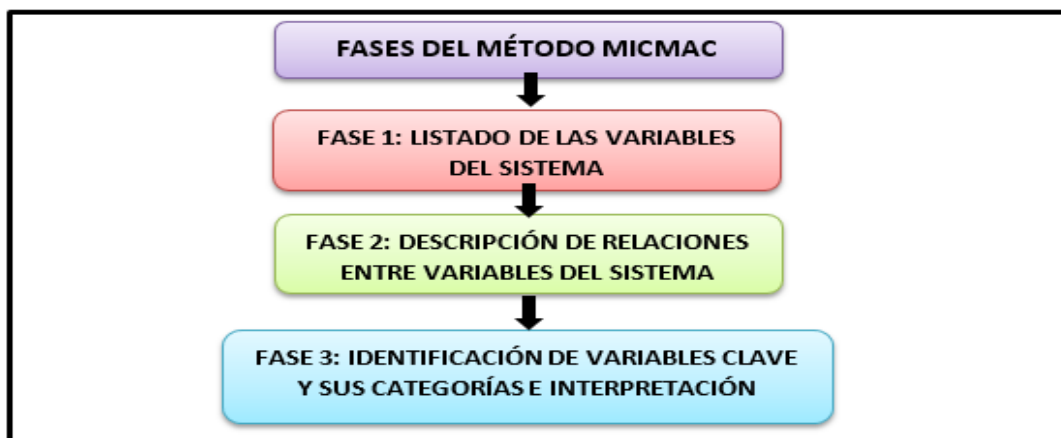
Técnicas y métodos

Paso 1. Elaboración Modelo de Matriz de Impacto cruzado: Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una empresa o proyecto, y planear una estrategia de futuro, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada, que permitan trazar estrategias DO, DA, FO y FA.

Paso 2. Análisis estructural: El análisis estructural es una herramienta de estructuración de ideas que permite una reflexión colectiva. Ofrece la posibilidad de describir un sistema por medio de una matriz, que relaciona todos los elementos constructivos, y permite realizar un análisis de doble entrada de las variables relacionadas. Y es que por medio de este análisis se logra realiza una revisión de todos los factores de cambio internos y externos para determinar, posteriormente, mediante el método MICMAC, las variables esenciales, claves o estratégicas, para la evolución de sistema, en aras de integrarlas en una gestión prospectiva más completa, por medio de escenarios.

Figura 1.

Fases del método MICMAC, según Godet (1997)



Nota: Fases que se realizan en el método MICMAC, definidas por Godet (1997)

Paso 2a. Identificación de variables: Según Godet, (s.f.), citado por Avendaño (2012), se entiende por variable, cualquier elemento, factor, tema, cuestión que pueda estar relacionada con la problemática objeto de estudio (p. 1). Entonces se puede establecer que una variable, también llamada factor de cambio, es un factor o característica que puede cambiar en un determinado momento.

En el presente plan prospectivo para la Cooperativa Telepostal se trabajará con veinticinco (25) variables, que se relacionan a continuación:

- V₁ Satisfacción del Asociado
- V₂ Capital Institucional
- V₃ Cartera Vencida
- V₄ Canales de información
- V₅ Nuevas alianzas
- V₆ Capacitación al Empleado
- V₇ Emprendimiento
- V₈ Portafolios para los asociados
- V₉ Bienestar y Salud

- V₁₀ Innovación y desarrollo
- V₁₁ Adecuación de Instalaciones
- V₁₂ Tiempos de Gestión
- V₁₃ Número de asociados
- V₁₄ Alianzas estratégicas
- V₁₅ Calificación, capacitación y reclutamiento de personal
- V₁₆ Diversificación y ampliación de la oferta de servicios
- V₁₇ Penetración de mercado
- V₁₈ Cerrar servicios poco rentables
- V₁₉ Cambios de cultura empresarial
- V₂₀ Líder innovador
- V₂₁ Aprendizaje organizacional
- V₂₂ Estructura de reconocimientos y recompensa
- V₂₃ Cambios tecnológicos
- V₂₄ Modificación en los procesos
- V₂₅ Reducción de costos

Cabe señalar que las anteriores variables se identificaron teniendo en cuenta la información obtenida del estado del arte y de la información obtenida de la Cooperativa Telepostal a través del análisis situacional, utilizando como herramienta la matriz DOFA.

Y son estas variables las que se analizarán por medio del método MICMAC en aras de establecer las relaciones entre ellas, identificar el grado de influencia o dependencia de cada una sobre las otras, y así lograr establecer las variables claves que permitirán la construcción de escenarios.

Paso 2b. Aplicación Método MICMAC: El método MICMAC hace parte del análisis estructural y lo que busca este método es analizar, cualitativamente, las relaciones que existen entre las variables que componen un sistema. La palabra MICMAC proviene de las palabras: Matriz de Impacto Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación, método elaborado por

M. Godet en colaboración con J.C. Duperrin, (Godet 2007, p. 65 citado por Garza & Cortéz 2011).

Paso 2c. Elaboración Matriz de Influencias Directas – MID: está organizada en columnas y filas de variables que componen el sistema, la cual permite describir las relaciones directas entre las variables, mediante el registro del grado de influencia que tiene la variable i (ubicada en la columna) sobre cada variable j (ubicadas en las filas). Este grado de influencia se califica de 0 a 3, teniendo la posibilidad de señalar las influencias potenciales con la calificación 4 o P, es decir, en esta matriz es posible ponderar las intensidades de relaciones (Influencias actuales) por medio de los siguientes parámetros:

0: Sin influencia o influencia nula.

1: Influencia débil.

2: Influencia media.

3. Influencia fuerte.

P: Influencia potencial

Al diligenciar la Matriz de Influencias Directas – MID, se relaciona el grado de influencia de una variable i con una variable j , según nuestra opinión y el conocimiento que se ha adquirido de la Cooperativa Telepostal.

Paso 2d. Plano de influencias dependencias – directas: Como su nombre lo indica, el plano de influencias / dependencias directas, representa las influencias y las dependencias directas que se presentan entre las variables. Las coordenadas de las variables, establecidas en el plano, corresponden al resultado de las sumas de las influencias y de las dependencias calculadas por el programa MICMAC, a partir de la matriz MID.

Paso 2e. Gráfico de influencias indirectas: El gráfico de influencias/dependencias indirectas, como su nombre lo indica, representa la relación de influencias indirectas entre

variables. Según Godet (1993), estas relaciones permiten identificar el comportamiento de las variables en un horizonte temporal de medio plazo y se obtienen de la Matriz de Influencias Indirectas (MII). (p. 89). Este gráfico permite establecer dos componentes: Influencia y dependencia.

Paso 2f. Gráfico directo potencial: Este gráfico representa la relación de influencias directas potenciales entre variables y se determina a partir de la matriz de influencias directas potenciales MIDP, por lo cual se puede establecer que este gráfico permite determinar cómo unas variables influyen sobre otras variables, teniendo en cuenta no sólo las relaciones actuales sino las relaciones posibles que se establecen en el futuro.

Paso 2g. Plano de desplazamientos: Este plano presenta que tanto se puede desplazar una variable.

Paso 2h. Descripción de actores: Se puede definir actores como las entidades, organizaciones o instituciones relacionadas con el tema de investigación. Son aquellos grupos de personas que manejan las variables o factores de cambio. Es de resaltar que los actores juegan un papel fundamental dentro del sistema para la creación de los escenarios futuros, debido a sus importantes y diferentes puntos de vista, y como lo mencionan Cubillos y Noguera (2007), al abordar el ejercicio prospectivo, la construcción de escenarios propone una anticipación del futuro a partir del presente, y la posibilidad de establecer tantos futuros como la capacidad de conjetura y anticipación del futuro de los actores lo permita.

Los actores se agrupan de tal forma que puedan defender sus respectivos intereses, por lo tanto, existirán diferentes grupos los cuales ejercerán un determinado grado de poder para conseguir sus objetivos propuestos; en otras palabras, el futuro se construye en un campo de batalla (Mojica, 2000).

Paso 2i. Construcción de escenarios: Un escenario es la manera de representar lo que podría suceder, aclarar la acción presente a la luz de los futuros posibles y deseables, los escenarios sólo son creíbles y útiles cuando cumplen cinco condiciones de rigor: pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia (Godet 2009).

El diseño de un escenario de futuro es una herramienta de previsión que está en sintonía con la cada vez mayor incertidumbre que se percibe en el mundo actual.

La elaboración de escenarios ofrece muchas ventajas: partiendo de una situación determinada, permite la concienciación de la multiplicidad de futuros posibles y la consiguiente relativización de la simple obediencia a las tendencias; obligan a tomar en cuenta la interdependencia de los elementos que componen el sistema estudiado; favorecen la identificación de problemas, relaciones o temas ignorados o voluntariamente desdeñados por ser controversiales.

Según Schnaars, S. y Ziamou, P. (s.f.), para diseñar un escenario se requiere:

1. Crear una lista de tendencias. El punto de partida se basa en identificar los aspectos fundamentales que afectarán al desarrollo de la situación que se está tratando.
2. Combinar las variables en grupos. Los procedimientos de diseño de un escenario combinan los aspectos conductores identificados en grupos estructurados con el fin de poder agrupar posteriormente las diferentes posibilidades de escenarios.
3. Diseño. El tercer paso es diseñar realmente los escenarios, aspectos como cuántas ideas se deben plantear o a qué temas hay que dar prioridad son la base de la elaboración del proyecto.
4. Crear estrategias para escenarios. Este paso consiste en crear una estrategia para afrontar las posibles alternativas de futuro.

Los escenarios constituyen una guía indispensable para orientar las decisiones estratégicas. El método de los escenarios ayuda a determinar la estrategia más adecuada para la realización del proyecto deseado, pues permite poner de relieve los mayores retos organizativos. Sin embargo, si se avanza de forma lógica - delimitación del sistema, análisis retrospectivo, estrategia de actores, elaboración de escenarios - no es indispensable aplicarlo en su totalidad

Paso 2j. Descripción Eje de Peter Schwartz: El Eje de Peter Schwartz es el método que consiste en la formulación de escenarios de futuro (dos escenarios alternativos, un escenario catastrófico y un escenario apuesta), con elementos que permitan en conjunto, conocer e intuir de alguna manera “gráfica” y figurativa, los resultados de cada una de las acciones y lo que podrían conllevar en el futuro propuesto, donde se colocan nombres e imágenes que deben estar relacionados directamente con el tema de investigación y según la ubicación de los diferentes escenarios. (Avendaño, s.f.).

Los ejes de Schwartz es una manera de seleccionar el escenario futurible apuesta y toma como base las variables claves determinadas en el análisis estructural.

Las variables claves identificadas, se separan en dos grandes categorías, cada una de las cuales tendrá una escala de valoración que va de mayor a menor, posteriormente se colocan ambas categorías como eje y se cruzan, luego los escenarios serán las posibles variaciones de las escalas de las categorías.

Paso 3. Matriz de Estrategias: permite la construcción de un número de visiones de futuro combinando la información disponible y son expresadas como una narración; estas ayudan a planear hacia dónde queremos ir y cómo lograrlo a través de una estrategia genera.

Paso 4. Plan de acción: es una herramienta de planificación empleada para la gestión y control de tareas o proyectos. Como tal, funciona como una hoja de ruta que establece la manera

en que se organizará, orientará e implementará el conjunto de tareas necesarias para la consecución de objetivos y metas.

Instrumentos recolección datos

En un primer momento, se realizó el levantamiento de la bibliografía de referencia, luego se realizó un ejercicio de clasificación y de selección de información en función de la pertinencia y del alcance de la presente investigación. Luego, se procedió al análisis documental.

Finalmente, se presentó análisis sobre la situación actual de la Cooperativa Telepostal.

Con el levantamiento de la bibliografía se realizó un estado de arte para lograr establecer las tendencias del sector cooperativismo, así lograr identificar las variables y los actores para realización del presente Plan Prospectivo y Estratégico

Tabla 3.

Fases, métodos e instrumentos del plan prospectivo y estratégico Cooperativa Telepostal

Fase	Método	Instrumento
Análisis situacional Cooperativa Telepostal	Análisis estratégico	Informes de gestión Estados financieros de la Cooperativa Consulta de fuentes secundarias externas Elaboración Matriz DOFA
Análisis estructural	Identificación y análisis variables	MICMAC Estado del arte Aplicación software MICMAC
	Identificación y análisis de actores	MACTOR Estado del Arte
	Construcción de escenarios	Eje Peter Schwartz Estado del Arte
Selección acciones estratégicas	Matriz de estrategias	Estado del Arte Consulta de fuentes secundarias externas
Análisis de la prospectiva estratégica y elaboración Plan de acción	Despliegue estratégico	Estado del Arte Consulta de fuentes secundarias externas

Nota: Cuadro resumen de la metodología a implementar para el desarrollo del plan prospectivo y estratégico Cooperativa Telepostal

Análisis situacional: Cooperativa Telepostal

Reseña histórica:

“Nació en Medellín, el 25 de abril de 1939, por iniciativa de don Lázaro Restrepo, quien dio origen a la que se llamó Cooperativa de Empleados de Comunicaciones Eléctricas y Postales de Antioquia Ltda., hoy Cooperativa Telepostal Ltda. Hoy en día se proyecta como una Cooperativa de Ahorro y Crédito consolidada en el sector, con permanente innovación tecnológica y un amplio portafolio de servicios de gran competitividad” (Cooperativa Telepostal, s.f.)

La Cooperativa Telepostal es “una entidad del Sector Solidario, especializada en servicios de Ahorro y Crédito, de ámbito nacional. Vigilada por la Superintendencia de la Economía Solidaria e inscrita al Fogacoop, con lo que genera seguridad y respaldo a todos sus Asociados” (Cooperativa Telepostal, s.f.).

Misión: “Somos una empresa especializada en ahorro y crédito, tecnificada, ágil y oportuna con sede en la ciudad de Medellín, orientada estatutariamente a satisfacer las necesidades de los asociados y su grupo familiar. Generamos excedentes dirigidos a mejorar los servicios, la función social y la imagen corporativa para lo cual, contamos con un capacitado equipo humano comprometido con la organización; fundamentados siempre en los principios filosóficos de la economía solidaria” (Cooperativa Telepostal, s.f.).

Visión: “En el año 2021 seremos una Cooperativa de Ahorro y Crédito que ofrece grandes beneficios para el futuro del Asociado y su familia, comprometidos con la comunidad, líderes en servicios y beneficios en el sector con un alto crecimiento Económico y Social, reconocida en el entorno por su solidez, calidad, excelente servicio al cliente y con un amplio portafolio” (Cooperativa Telepostal, s.f.).

Filosofía empresarial: “Somos una empresa asociativa sin ánimo de lucro, con adhesión voluntaria y abierta, con gestión democrática por parte de los Asociados, con participación económica, autonomía e independencia. Que brinda educación, capacitación y se interesa por la comunidad” (Cooperativa Telepostal, s.f.).

Objetivos corporativos:

- “Generar valor agregado en la prestación de servicios a través de procesos eficientes, de costo óptimo, oportuno, con permanente asesoría y acompañamiento”. (Cooperativa Telepostal, s.f.).

- “Gestionar el talento humano de la COOPERATIVA TELEPOSTAL garantizando su eficiencia e idoneidad para la prestación del servicio y la satisfacción de sus clientes”. (Cooperativa Telepostal, s.f.).

- “Gestionar eficientemente el recurso financiero de la empresa, procurando dotar a todas las dependencias de este recurso en forma oportuna y racional para el desarrollo de sus actividades, en el marco del Plan de Desarrollo Institucional”. (Cooperativa Telepostal, s.f.).

- “Gestionar los requerimientos de los departamentos, en lo relacionado con la adquisición de bienes y servicios, control y aseguramiento de personas y bienes, procurando brindar la satisfacción a sus clientes y usuarios, mediante la oportunidad y pertinencia en los servicios”. (Cooperativa Telepostal, s.f.).

Principios institucionales:

Según (Cooperativa Telepostal, s.f.), sus “actividades sociales y económicas, se regularán por los principios universales del cooperativismo aprobados por la Alianza Cooperativa

Internacional, manteniendo en aplicación métodos concordantes con los mismos consagrados en la legislación cooperativa” así:

1. Adhesión libre, voluntaria, abierta y responsable.
2. Gestión democrática, participativa, autogestionaria y emprendedora.
3. Participación económica de los asociados en justicia y equidad.
4. Autonomía, independencia, autodeterminación y autogobierno.
5. Educación formación e información de manera permanente, oportuna y progresiva.
6. Cooperación entre cooperativas.
7. Interés por la comunidad

Valores institucionales: Además de los principios universales del Cooperativismo, la Cooperativa Telepostal promulga los siguientes valores que hace igualmente propios para el actuar de todos sus miembros.

- **Honestidad:** realizamos todas nuestras operaciones con transparencia y rectitud.
- **Responsabilidad:** obramos con seriedad, en consecuencia, con nuestros deberes y derechos como asociados, acordes con nuestro compromiso con la Cooperativa.
- **Confianza:** cumplimos a nuestros asociados con los productos y servicios ofrecidos generando credibilidad.
- **Solidaridad:** nos sentimos comprometidos con el acontecer de la Cooperativa y asumimos que nuestras acciones afectan a los demás.
- **Respeto:** escuchamos, entendemos y valoramos a los demás, buscando armonía en las relaciones interpersonales, laborales y comerciales.
- **Lealtad:** somos fieles a nuestra Cooperativa y buscamos su desarrollo y permanencia en el tiempo.

Análisis situacional

Para Rojas, (2002), “uno de los aspectos fundamentales de la planeación estratégica lo constituye el análisis situacional, también conocido como análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), el cual posibilita la recopilación y uso de datos que permiten conocer el perfil de operación de una empresa en un momento dado, y a partir de ello establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implantación de estrategias tendientes a mejorar la competitividad de una organización”.

Es fundamental realizar este análisis a la Cooperativa Telepostal para lograr estudiar el entorno en el que se desarrolla, evidenciando aquellos factores, tanto externos como internos, que influyen en su entorno, convirtiéndose así en el punto de partida del plan prospectivo estratégico, lo que permite definir aquellos procesos futuros que la Cooperativa debe implementar, en aras de lograr maximizar su competitividad.

Al reunir información sobre los ambientes externo e interno de la Cooperativa, permite pronosticar aquellos efectos de tendencias en el sector solidario, así obtener un diagnóstico más preciso que conlleve a establecer el comportamiento de las variables y su influencia, para proceder a la implementación del Método MICMAC.

Además, en la elaboración del análisis situacional, se unifican los factores que influyen en la Cooperativa Telepostal, estableciendo el diseño de estrategias que favorecen el escenario apuesta que se identifica en la presente investigación, en aras de obtener resultados positivos para la Cooperativa Telepostal en el sector solidario, por lo cual se establecen las estrategias FO, que incluyen aquellas acciones que se pueden ejecutar teniendo en cuenta las fortalezas y las oportunidades de la Cooperativa; las estrategias DO, que integran las actividades que se pueden desarrollar teniendo presente sus Debilidades y Oportunidades; las estrategias FA, que incluyen aquellas acciones que se deben implementar teniendo presente las Fortalezas y las Amenazas de

la Cooperativa; y por último, se establecen las estrategias DA, que tienen presente las Debilidades y las Amenazas en su estructura, estableciendo las mejoras que se pueden implementar.

Ahora bien, como se mencionó anteriormente, al analizar su situación financiera y posicionamiento a nivel departamental, la Cooperativa presenta un periodo de declive lo que ha llevado a una desaceleración de sus procesos, el estancamiento en su desarrollo, pues sus excedentes han disminuido.

Según las cifras publicadas por CONFECOOP Antioquia, para el año 2019, se evidencia que la Cooperativa está posicionada a nivel local, pero ha ido perdiendo posición con relación a su competencia, perdiendo competitividad en el sector solidario, teniendo disminución en su patrimonio, cartera de créditos (asociados), depósitos, ingresos y excedentes.

Así mismo, al revisar su Estado de Resultado, la Cooperativa presentan una disminución en sus ingresos de 2,66% con relación al año 2018. Así mismo, el excedente neto del año 2019 presenta una disminución de 4,73% con relación al año 2018. En este punto es imperante señalar que la Cooperativa Telepostal, al ser una Entidad sin ánimo de lucro y pertenecer al Régimen Tributario Especial, los excedentes deben ser reinvertidos en el año siguiente o en actividades complementarias, por lo cual es fundamental que la Cooperativa Telepostal no presente disminución en sus excedentes para tener suficientes recursos que les permita operar de manera adecuada y brindar las garantías pertinentes a sus asociados.

Análisis Interno Cooperativa Telepostal

El análisis interno le permite a una organización examinar aquellos factores que influyen a nivel interno, lo que permite establecer sus recursos, sus competencias y sus ventajas competitivas. Gracias al análisis interno, la Cooperativa puede identificar sus puntos fuertes y sus

puntos débiles, lo que facilita la toma de decisiones que permita potencializar aquellos puntos fuertes o fortalezas, y minimizar y/o neutralizar sus puntos débiles o debilidades, aportando así a la incrementación en la capacidad de canalizar sus recursos, logrando desarrollarse de una manera eficiente y efectiva.

Ahora bien, realizado el análisis respectivo se pudo constatar que en la cooperativa existen factores que hacen parte de la cultura organizacional y del quehacer institucional que influye en las actividades de la organización.

Para la identificación de las fortalezas, se tienen en cuenta aquellos puntos fuertes de la Cooperativa que son ventajas potenciales frente a otras organizaciones en el sector solidario, las cuales, al ser bien planificadas y ejecutadas, le permitirán a la Cooperativa incrementar su competitividad, objetivo principal de la presente investigación, y, con ello, incrementar su número de asociados y sus excedentes al finalizar sus periodos contables.

Por ende, las fortalezas de la Cooperativa Telepostal son:

- Personal comprometido.
- Tasas de intereses bajas con respecto a la competencia.
- Metodología acorde para la realización de las actividades en cada departamento.
- Imagen sólida en los antioqueños.
- Instalaciones adecuadas para la atención al cliente.
- Conocimiento de la normatividad de la empresa.
- Desembolso oportuno de los créditos.
- Programas de formación y bienestar social para los asociados y su grupo familiar
- Planta física adecuada
- Solidez Financiera.

Ahora bien, para la identificación de las debilidades se tuvieron en cuenta aquellos puntos débiles que no le permiten a la Cooperativa trabajar de manera eficiente y efectiva para ganar posicionamiento en el sector solidario, las cuales requieren de la implementación de estrategias para ser mejoradas, minimizadas y/o neutralizadas.

Por ende, las debilidades de la Cooperativa Telepostal son:

- Poca disponibilidad de recursos económicos para la actualización de la tecnología.
- Poco compromiso de los asociados.
- Comunicaciones deficientes con los asociados.
- Carencia de un plan de mercadeo.
- Falta de productos y servicios que permitan satisfacer las verdaderas necesidades de los asociados.
- Retiro de los asociados.
- Falta de capacitación para los empleados
- Baja participación de los asociados en los cuadros directivos.
- Desactualización en la base de datos.

Matriz MEFI.

Una vez identificadas las fortalezas y las debilidades de la Cooperativa Telepostal, se procede a realizar la Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI. Esta matriz presenta una ponderación de cada uno de los factores donde cero (0) es la menos importante y uno (1) es la más importante.

Luego se establece una calificación 1 a 4 a cada uno de estos factores, teniendo en cuenta los siguientes requerimientos: Las fortalezas se califican entre 3 y 4, donde la calificación 3 es la

fortaleza menor y 4 es la fortaleza mayor. En cuanto a las debilidades, se califican de 1 a 2, donde 1 es la debilidad mayor y 2 la debilidad menor.

Tabla 4.

Matriz MEFI

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS		Ponderación	Calificación	Producto
1,88	FORTALEZAS			
F1	Experiencia del personal en el sector de servicio	0,03	3	0,09
F2	Tasas de intereses bajas con respecto a la competencia	0,07	4	0,28
F3	Metodología acorde para la realización de las actividades en cada departamento	0,06	3	0,18
F4	Imagen sólida en los antioqueños	0,06	4	0,24
F5	Instalaciones adecuadas para la atención al cliente	0,03	3	0,09
F6	Conocimiento de la normatividad de la empresa	0,04	3	0,12
F7	Desembolso oportuno de los créditos	0,07	4	0,28
F8	Programas de formación y bienestar social para los asociados y su grupo familiar	0,07	4	0,28
F9	Planta física adecuada	0,04	3	0,12
F10	Solidez Financiera	0,05	4	0,20
0,80	DEBILIDADES			
D1	Poca disponibilidad de recursos económicos para la actualización de la tecnología	0,07	2	0,14
D2	Poco compromiso de los asociados	0,04	1	0,04
D3	Falta de productos y servicios que permitan satisfacer las verdaderas necesidades de los asociados	0,07	2	0,14
D4	Comunicaciones deficientes con los asociados	0,04	1	0,04
D5	Carencia de un plan de mercadeo	0,07	2	0,14
D6	Retiro de los asociados	0,06	2	0,12
D7	Falta de Capacitación a los empleados	0,05	2	0,10

D8	Baja participación de los asociados en los cuadros directivos	0,04	1	0,04
D9	Desactualización en la base de datos	0,04	1	0,04
		1		2,68

Nota: Aplicación de la Matriz MEFI a la Cooperativa Telepostal

Con la elaboración de esta matriz se logran evidenciar factores significativos para la Cooperativa, los cuales, al ser interno, pueden ser controlados, eliminados, fortalecidos y/o innovados.

Como se puede apreciar, las fortalezas más significativas de la Cooperativa Telepostal son: tasas de intereses bajas con respecto a la competencia, desembolso oportuno de los créditos, y programas de formación y bienestar social para los asociados y su grupo familiar; estas fortalezas son las que le han permitido a la Cooperativa permanecer en el mercado por más de 80 años, por lo cual se requiere su fortalecimiento para incrementar su competitividad.

En cuanto a las debilidades, las más significativas de la Cooperativa Telepostal son: poca disponibilidad de recursos económicos para la actualización de la tecnología, falta de productos y servicios que permitan satisfacer las verdaderas necesidades de los asociados y carencia de un plan de mercadeo; estas debilidades deben ser eliminadas o minimizadas para que la cooperativa logre incrementar sus asociados y maximice sus ventajas competitivas.

Así mismo, se logra evidenciar que las fortalezas tienen un peso ponderado de 1,88 y las debilidades de 0,80, lo que significa que los factores internos de la organización son favorables, es decir, que la Cooperativa Telepostal presenta más fortalezas que debilidades; no obstante, el resultado total de la matriz MEFI es de 2,68, lo que sugiere que la Cooperativa presenta un comportamiento medio en cuanto al manejo de los factores internos en conjunto, principalmente por la falta de inversión en tecnología que le permita automatizar procesos y servicios, y por la

carencia de planes estratégicos y de mercadeo que les permita ampliar el portafolio con productos y servicios que satisfagan las verdaderas necesidades de sus asociados actuales (para retenerlos) y potenciales (para atraerlos).

Análisis Externo Cooperativa Telepostal

Como bien sabemos, existen factores externos que afectan a las organizaciones, los cuales están, en gran medida, fuera de su control. Es fundamental que la Cooperativa Telepostal identifique dichos factores para la toma de decisiones, teniendo presente si los cambios que presentan dichos factores son positivos o negativos para la Cooperativa, en aras de aprovecharlos o de mitigar sus efectos negativos.

Al desarrollar el análisis externo de la Cooperativa Telepostal, se consideraron algunas variables que afectan el desempeño de la Cooperativa, en forma positiva o negativa. Los primeros se denominan oportunidades y los segundos amenazas.

Entre las oportunidades que presenta la Cooperativa Telepostal, las cuales pueden aportar al crecimiento organizacional, se encuentran:

- Motivación de ahorro.
- Incremento de la demanda por nuevos productos y servicios.
- Políticas gubernamentales que favorece el sector cooperativo.
- Poca innovación en los servicios que se ofrecen en el sector.
- Ampliación servicios (alianzas- convenios y cooperativas).
- Creación de empleo
- Nuevas tecnologías

Ahora bien, como se mencionó anteriormente, las variables que se presentan en el entorno externo también pueden traer efectos negativos para la Cooperativa, las cuales se denominan

amenazas, pues pueden afectar la sustentabilidad del modelo de negocio de la Cooperativa y, aunque éstas están fuera de su control, es fundamental identificarlas en aras de que la Cooperativa realice los ajustes pertinentes para hacerles frente, logrando evitar o reducir al mínimo el impacto que puedan generar.

Para la Cooperativa Telepostal se identificaron las siguientes amenazas:

- Alta competencia en el sector financiero.
- Eliminación de privilegios por parte del gobierno.
- Cambios en la normatividad del Estado.
- Fusión de cooperativas privadas.
- Compra de cartera por parte de las entidades financieras
- Cambio en las tasas de interés del mercado financiero
- Cultura de pago de los independiente
- Falta de apoyo gubernamental.

Matriz MEFE

Después de identificar las Oportunidades y las Amenazas, se procede a realizar la Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE, por medio de la cual se evalúan aquellos factores externos que pueden afectar a la Cooperativa de una manera significativa. En primera instancia, se realiza la ponderación de cada una de las Oportunidades y de las Amenazas, asignando una puntuación según la importancia de cada factor, donde cero (0) es el factor menos importante y uno (1) es el factor más importante.

Después, se asigna una calificación de 1 a 4, bajo los siguientes requerimientos:

Calificación 4: La Cooperativa está trabajando en términos alto (respuesta superior)

Calificación 3: La Cooperativa está trabajando más que otras cooperativas (respuesta superior a media).

Calificación 2: La Cooperativa está trabajando en términos bajo (respuesta media)

Calificación 1: La Cooperativa no está haciendo nada (respuesta mala).

Tabla 5.

Matriz MEFE

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS	Ponderación	Calificación	Producto	
1,04	OPORTUNIDADES			
O1	Motivación de ahorro	0,07	2	0,14
O2	Incremento de la demanda por nuevos productos y servicios	0,06	2	0,12
O3	Políticas gubernamentales que favorece el sector cooperativo	0,06	2	0,12
O4	Poca innovación en los servicios que se ofrecen en el sector	0,06	2	0,12
O5	Ampliación servicios (alianzas- convenios y cooperativas)	0,08	2	0,16
O6	Creación de empleo	0,09	2	0,18
O7	Nuevas tecnologías	0,10	2	0,20
0,96	AMENAZAS			
A1	Alta competencia en el sector financiero	0,06	2	0,12
A2	Eliminación de privilegios por parte del gobierno	0,06	2	0,12
A3	Cambios en la normatividad del Estado	0,05	2	0,10
A4	Fusión de cooperativas privadas	0,07	2	0,14
A5	Compra de cartera por parte de las entidades financieras	0,05	2	0,10
A6	Cambio en las tasas de interés del mercado financiero	0,05	2	0,10
A7	Cultura de pago de los independiente	0,07	2	0,14
A8	Falta de apoyo gubernamental	0,07	2	0,14
		1		2,00

Nota: Aplicación de la Matriz MEFE a la Cooperativa Telepostal

Entre las variables que presentan un efecto más representativo en la Cooperativa Telepostal, encontramos las nuevas tecnologías, esto debido a que, si la Cooperativa invierte en tecnología, logrará automatizar ciertos procesos que facilitarán la prestación de los servicios y mejorará la atención oportuna de los clientes. Así mismo, se deben tener presente variables como la creación de empleos, ya que la Cooperativa Telepostal ofrece muchos servicios y/o productos que benefician a empleados, por lo cual, con una adecuada gestión, se lograría incrementar los asociados.

En cuanto a las amenazas más significativas para la Cooperativa Telepostal encontramos la cultura de pago, debido a que el incumplimiento de las cuotas de los créditos o de las cuotas mensuales que realizan los asociados pueden afectar la sustentabilidad y la liquidez de la Cooperativa. Otro factor-amenaza a considerar es la fusión de cooperativas privadas pues pueden ganar posicionamiento en el mercado y con ello la Cooperativa Telepostal, si no está preparada, puede ceder en competitividad.

Ahora bien, según la Matriz MEFE, la calificación ponderada de las Oportunidades es de 1,04 y de las Amenazas es de 0,96; lo que refleja que el ambiente externo de la Cooperativa Telepostal es favorable, es decir, presenta más oportunidades que amenazas. No obstante, el ponderado total de la Matriz MEFE es de 2.00, esto significa que la Cooperativa no está respondiendo adecuadamente a las oportunidades y a las amenazas que existen en el sector solidario, pues no está capitalizando o aprovechando las oportunidades y no está disminuyendo los efectos negativos posibles de las amenazas externas.

Matriz EFE – EFI

Ahora bien, para tener una percepción más amplia de la Cooperativa Telepostal, en cuanto a su ambiente interno y externo, se presenta la matriz EFE – EFI, la cual consiste en unos

cuadrantes donde se ubican los resultados obtenidos de la matriz MEFI y MEFE, teniendo presente los siguientes ítems:

Si los resultados se ubican en los cuadrantes I, II o IV: la empresa debe crecer y construir.

Si los resultados se ubican en los cuadrantes III, V o VII: la empresa debe retener y mantener

Si los resultados se ubican en los cuadrantes VI, VIII o IX: la empresa debe cosechar o desinvertir.

Los resultados obtenidos

Matriz MEFE: 2,00

Matriz MEFI: 2,68

Tabla 6.

Matriz EFE - EFI

		Puntuación ponderada total MEFI		
		Fuerte 3,0 - 4,0	Medio 2,0 - 2,99	Bajo 1,0 - 1,99
Puntuación ponderada total MEFE	Fuerte 3,0 - 4,0	I	II	III
	Medio 2,0 - 2,99	IV	V	VI
	Bajo 1,0 - 1,99	VII	VIII	IX

Nota: Aplicación de la Matriz EFE – EFI a la Cooperativa Telepostal

Según los resultados obtenidos de la Matriz EFE – EFI, la Cooperativa Telepostal debe apuntar a implementar estrategias para retener y mantenerse en el mercado, para lo cual es fundamental encaminar su plan de acción hacia la penetración en el mercado y el desarrollo de nuevos productos y/o servicios, por lo cual es imperante la inversión en investigaciones de

mercado que permita identificar las verdaderas necesidades de los asociados, y, en base a ellas, y al conocimiento del mercado en generar, lograr incursionar con nuevos productos y/o servicios que permitan ampliar su portafolio; lo cual debe estar acompañado de implementación en tecnología que le permita maximizar la eficiencia y eficacia en sus procesos.

Matriz DOFA

Según López, M. (2014), “las organizaciones se encuentran expuestas a incertidumbres, realidades complejas y cambiantes, las que se deben analizar con el propósito de desempeñarse de la mejor manera en los difíciles escenarios”, por lo cual, una vez identificadas las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la Cooperativa Telepostal, y con el respectivo análisis de los resultados obtenidos en las anteriores matrices y el diagnóstico efectuado, se procede a formular las estrategias de mejoramiento de la matriz DOFA; por ende, con base al análisis de la influencia positiva o negativa de estos factores, se establecen las estrategias FO, FA, DO y DA, lo cual se convierte en la herramienta inicial para la realización del presente Plan Prospectivo y Estratégico, encaminado a mejorar la posición competitiva de la Cooperativa en el mercado.

Tabla 7.

Matriz DOFA Cooperativa Telepostal

<h1>Matriz DOFA</h1>	<p><i>Fortalezas</i></p> <p>F1 - Personal comprometido. F2 - Tasas de intereses bajas con respecto a la competencia. F3 - Metodología acorde para la realización de las actividades en cada departamento. F4 - Imagen sólida en los antioqueños. F5 - Instalaciones adecuadas para la atención al cliente. F6 - Conocimiento de la normatividad de la empresa. F7 - Desembolso oportuno de los créditos. F8 - Programas de formación y bienestar social para los asociados y su grupo familiar F9 - Planta física adecuada F10 - Solidez Financiera.</p>	<p style="text-align: center;"><i>Debilidades</i></p> <p>D1 - Poca disponibilidad de recursos económicos para la actualización de la tecnología. D2 - Poca compromiso de los asociados. D3 - Comunicaciones deficientes con los asociados. D4 - Carencia de un plan de mercadeo. D5 - Falta de productos y servicios que permitan satisfacer las verdaderas necesidades de los asociados. D6 - Retiro de los asociados. D7 - Falta de capacitación para los empleados D8 - Baja participación de los asociados en los cuadros directivos. D9 - Desactualización en la base de datos.</p>
<p style="text-align: center;"><i>Oportunidades</i></p> <p>O1 - Motivación de ahorro. O2 - Incremento de la demanda por nuevos productos y servicios. O3 - Políticas gubernamentales que favorece el sector cooperativo. O4 - Poca innovación en los servicios que se ofrecen en el sector. O5 - Ampliación servicios (alianzas- convenios y cooperativas). O6 - Creación de empleo O7 - Nuevas tecnologías</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias FO</p> <p>F10O7- Invertir en tecnología que le permita automatizar procesos y prestar servicios más eficaces y eficientes F4O4 - Realizar investigaciones de mercado encaminadas a establecer las verdaderas necesidades del sector F2O3 - Ampliación de portafolio de servicios y productos. F7O2 - Estrategias de promoción y de publicidad (marketing)</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias DO</p> <p>D6O5 - Apertura a convenios interinstitucionales para retener asociados y ampliar su base de datos D4O7 - Diseñar planes de mercadeo que incluyan la promoción de la Cooperativa a través de los diferentes medios virtuales D9O7 - Sistematización información física (actualización base de datos) D7O6 - Implementación de plan de capacitación por departamentos D1O3 – Aprovechar beneficios por parte del gobierno para la actualización de tecnología</p>
<p><i>Amenazas</i></p> <p>A1 - Alta competencia en el sector financiero. A2 - Eliminación de privilegios por parte del gobierno. A3 - Cambios en la normatividad del Estado. A4 - Fusión de cooperativas privadas. A5 - Compra de cartera por parte de las entidades financieras A6 - Cambio en las tasas de interés del mercado financiero A7 - Cultura de pago de los independiente A8 - Falta de apoyo gubernamental.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias FA</p> <p>F3A1 - Diseñar e implementar un plan prospectivo y estratégico que permitan estar preparados para la entrada de nuevos competidores y de productos sustitutos. F8A6 - Realizar un plan de difusión de los productos y servicios que ofrece la cooperativa, mostrando sus beneficios y su valor agregado y diferenciador. F5A1- Incrementar su capacidad de respuesta en la atención al cliente, ampliando los canales de atención y los mecanismos de solución.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias DA</p> <p>A1D4 - Establecer alianzas con otras cooperativas como apoyo en el fortalecimiento de servicios D6A7 - Ofrecer incentivos como estrategias para la retención de asociados y para fomentar la cultura de pago D1A1 - Actualización página web y mejoramiento de asesoría virtual.</p>

Nota: Aplicación Matriz DOFA a la Cooperativa Telepostal

Con la matriz DOFA se identifican aquellas fuerzas que pueden propulsar u obstaculizar la competitividad de la Cooperativa, las cuales son fundamentales tener en cuenta en la conducción institucional para implementar estrategias tanto organizacionales como operativas, para lograr mejorar mantener, mejorar y/o potencializar los factores que afectan positivamente a la Cooperativa, y para detener, debilitar, disminuir y/o neutralizar aquellos factores que la afectan de manera negativa, pues con la comprensión de los entornos internos y externos de la Cooperativa se logra su afianzamiento en el sector solidario.

La matriz DOFA permite evidenciar la necesidad de que la Cooperativa implemente estrategias como la realización de investigaciones de mercados que permitan establecer las necesidades, deseos y/o expectativas de los asociados potenciales y actuales, las cuales están en constante cambio, en aras de mejorar o ampliar el portafolio de servicios con productos y/o servicios innovadores y así adquirir un factor diferenciador sobre la competencia que les permita ganar mayor participación en el sector solidario, disminuyendo con esto los riesgos económicos que se puedan presentar en el país.

Así mismo, es fundamental que la Cooperativa Telepostal diseñe e implemente un plan promocional que le permita llamar la atención de asociados potenciales y conservar los asociados actuales por medio de servicios y productos atractivos, aprovechando la baja tasa de intereses que maneja y su capacidad de desembolsar los créditos de una manera ágil, contrarrestando así a la competencia y a los posibles productos y/o servicios sustitutos que puedan incursionar en el sector.

Por último, la matriz DOFA evidencia la necesidad de que la Cooperativa Telepostal apueste al diseño e implementación de un plan prospectivo y estratégico que proporcione un plan de acción para estar preparado a los factores cambiantes que influyen significativamente en la

realidad de la Cooperativa en aras de lograr mejorar su competitividad, lo cual es el objetivo principal del presente estudio.

Ahora bien, como se señaló en la metodología, el presente estudio es de carácter cualitativo por lo cual fue fundamental iniciar el presente plan prospectivo realizando un análisis de los diversos factores dinámicos que influyen en la Cooperativa que permita realizar una aproximación a su realidad. Con el análisis situacional se logró identificar factores internos y externos que afectan positiva o negativamente a la Cooperativa, información que es tomada en cuenta en la aplicación del método MICMAC.

Método MICMAC. Hacia la construcción de un futuro o escenario ideal

Según Urgellés, R. (2009), la Matriz de impactos cruzados y multiplicación aplicada para una clasificación – MICMAC, es una herramienta de estructuración de ideas que permite una reflexión colectiva. Ofrece la posibilidad de describir un sistema por medio de una matriz, que relaciona todos los elementos constructivos, y permite realizar un análisis de doble entrada de las variables relacionadas.

Por medio de este análisis se logra realiza una revisión de todos los factores de cambio internos y externos que afectan a la Cooperativa Telepostal para determinar, posteriormente, mediante el método MICMAC, las variables esenciales, claves o estratégicas, para la evolución de sistema, en aras de integrarlas en una gestión prospectiva más completa, por medio de escenarios, que le permitan a la Cooperativa incrementar su competitividad para garantizar su sostenibilidad y sustentabilidad en el tiempo.

El método MICMAC, elaborado por M. Godet en colaboración con J.C. Duperrin, según Godet (2007, p. 65) citado por Garza & Cortéz (2011), hace parte del análisis estructural y lo que busca este método es analizar, cualitativamente, las relaciones que existen entre las variables que componen un sistema.

A través del método MICMAC se logra analizar, de manera cualitativa, la diferentes relaciones que se presentan entre las variables que conforman el sistema de la Cooperativa Telepostal, estableciendo cuáles de estas variables son influyentes, cuáles son dependientes y cuáles son claves para la evolución de dicho sistema, en aras de diseñar estrategias a problemas concretos de gestión de la Cooperativa.

Lo anterior, debido a que el método MICMAC permite establecer las relaciones directas e indirectas entre las variables que afectan el sistema de la Cooperativa Telepostal, identificando

aquellas variables principales que lo conforman, es decir, aquellos factores esenciales que se interconectan en la evolución del sistema, lo cual sirve como base para el diseño de escenarios, prediciendo su comportamiento futuro que permita llegar al escenario apuesta.

Descripción de variables

Según Godet, (s.f.), citado por Avendaño (2012), se entiende por variable, cualquier elemento, factor, tema, cuestión que pueda estar relacionada con la problemática objeto de estudio (p. 1). Entonces, se puede establecer que una variable en la Cooperativa Telepostal, también llamada factor de cambio, es un factor o característica que puede cambiar en un determinado momento y que interviene dentro del sistema de la Cooperativa.

Tabla 8.

Cuadro Descripción Variables

ÍTEM	FACTOR DE CAMBIO Y/O VARIABLE	NOMBRE CORTO	DESCRIPCIÓN
V ₁	Satisfacción del Asociado	SATISFAS	Aumentar la participación de los asociados en las actividades educativas, diseñar líneas de créditos que cubra la necesidad del asociado, incrementar programas recreativos y deportivos.
V ₂	Capital Institucional	CAPINST	Actividad para incrementar la rentabilidad aumentando la base de asociados y reduciendo los gastos operativos.
V ₃	Cartera Vencida	CARVENC	Revisar y gestionar la cartera vencida con el fin de bajar el índice de incobrabilidad. Revisar políticas de recaudo de cartera.

V4	Canales de información	CANALINF	Actividad orientada a masificar el uso del internet y otros canales de información entre la Cooperativa y sus asociados
V5	Nuevas alianzas	NUALIAN	Estudiar y conocer el mercado de empresas que fomenten el emprendimiento empresarial. Suscribir convenios.
V6	Capacitación al Empleado	CAPACOL	Actividad orientada a promover el desarrollo personal y profesional de los empleados, su motivación y adhesión hacia los fines organizacionales
V7	Emprendimiento	EMPREPER	Actividad orientada a propiciar alianzas con las instituciones líderes en Emprendimiento Empresarial
V8	Portafolios para los asociados	PORTAFAS	Actividad enfocada a ampliar modalidad de líneas de crédito
V9	Bienestar y Salud	BIENSALUD	Actividad orientada a promover actividades de enfocadas en bienestar y salud
V10	Innovación y desarrollo	INNOVDES	Actividad enfocada en la búsqueda constante de nuevos productos y a incrementar la utilización de herramientas tecnológicas
V11	Adecuación de Instalaciones	ADECINST	Interés en presentar al asociado unas instalaciones cómodas y con las herramientas de acuerdo con los avances tecnológicos
V12	Tiempos de Gestión	TIEMGEST	Enfocados en medir y cuidar los tiempos de gestión de una solicitud desde su presentación hasta la entrega del servicio
V13	Número de asociados	ASOCIADO	Actividad enfocada en incrementar el número de asociados y fidelizarlos.

V14	Alianzas estratégicas	ALIANESTRA	Convenios que se realizan con el fin de conseguir competitividad y fortalecer a las empresas.
V15	Calificación, capacitación y reclutamiento de personal	CALICAPERS	El objetivo es dotar al personal de conocimientos, capacidades para llevar adelante las estrategias y metas que quiere conseguir la empresa.
V16	Diversificación y ampliación de la oferta de servicios	DIVAMPOFER	Gracias a la diversificación, las empresas aprovechan plenamente sus recursos productivos.
V17	Penetración de mercado	PEDEMER	Se basa en el aumento de las ventas utilizando técnicas de marketing para buscar nuevos clientes.
V18	Cerrar servicios poco rentables	CERPOREN	Eliminar servicios no rentables, con malos ratios de ventas y centrarse en los productos y servicios rentables.
V19	Cambios de cultura empresarial	CAMCULTEMP	La cultura de una compañía está compuesta de rasgos y valores que la identifican y que se ponen en práctica en el día a día. En la nueva cultura se puede destacar algunos rasgos como responsabilidad, innovación, colaboración, respeto por el medio ambiente, seguridad, respeto por la diversidad y equilibrio entre la vida personal y profesional. Todos estos rasgos se reflejarían en un estricto sentido al conjunto de ideas, valores, técnicas, artes y costumbres propias de la sociedad actual.
V20	Líder innovador	LIDINV	Los líderes deben ser innovadores y crear un ambiente de estímulo a la innovación y

			a la mejora, aprovechando las oportunidades, estimulando las contribuciones individuales, animando a los equipos a ser creativos y a buscar formas nuevas de enfocar el futuro.
V ₂₁	Aprendizaje organizacional	APRENORG	Es la capacidad para crear, adquirir, incorporar y transferir conocimientos a través de un proceso sinérgico donde, "aprendiendo a aprender juntos", el aprendizaje individual se convierte en colectivo mediante la transformación del conocimiento en rutinas organizativas
V ₂₂	Estructura de reconocimientos y recompensa	ESTRURECOM	Guiar a los individuos a trabajar hacia la consecución de unos objetivos o estándares establecidos dando reconocimientos y recompensas a los trabajadores.
V ₂₃	Cambios tecnológicos	CAMBITEC	La forma más inmediata de conseguir una ventaja competitiva es por medio de la adquisición de nuevos equipos, informatización de los procesos, introducción de nuevos productos, ...)
V ₂₄	Modificación en los procesos	MODPROCES	Los procesos de la compañía se realizan para que la empresa sea más eficiente.
V ₂₅	Reducción de costos	REDCOS	Se trata de una de las vías más comunes para mejorar la rentabilidad de la empresa y, por ende, la productividad.

Nota: Descripción de las variables que intervienen en la Cooperativa Telepostal, las cuales serán analizadas con el programa MICMAC.

Las variables, descritas en la tabla 8, se identificaron teniendo en cuenta la información obtenida del Estado del Arte y de la información obtenida de la Cooperativa Telepostal a través del análisis situacional, utilizando como herramienta las matrices MEFI, MEFE y DOFA.

Estas variables se proceden a analizar mediante el método de Análisis Estructural (Método MICMAC), en aras de establecer las relaciones entre éstas, identificar el grado de influencia o dependencia de cada una sobre las otras, y así lograr establecer las variables claves que permitirán la construcción de escenarios.

Matriz de Influencias Directas – MID

La Matriz de Influencias Directas – MID está organizada en columnas y filas de variables que componen el sistema, la cual permite describir las relaciones directas entre las variables identificadas dentro del sistema de la Cooperativa, mediante el registro del grado de influencia que tiene la variable i (ubicada en la columna) sobre cada variable j (ubicadas en las filas).

Este grado de influencia se califica de 0 a 3, teniendo la posibilidad de señalar las influencias potenciales con la calificación 4 o P, es decir, en esta matriz es posible ponderar las intensidades de relaciones (Influencias actuales) por medio de los siguientes parámetros:

0: Sin influencia o influencia nula.

1: Influencia débil.

2: Influencia media.

3. Influencia fuerte.

P: Influencia potencial

Al diligenciar la MID, se relaciona el grado de influencia de una variable con otra variable, el cual se establecen con base a las valoraciones y a los procesos interactivos que se

realizan dentro del sistema, teniendo presente los resultados del Estado del Arte, del análisis situacional y de la información obtenida de la Cooperativa Telepostal.

Tabla 9.

Matriz de Influencias Directas

	1 : SATISFAS	2 : CAPINST	3 : CARVENC	4 : CANALINF	5 : NUALIAN	6 : CAPACOL	7 : EMPREMPER	8 : PORTAFAS	9 : BIENSALUD	10 : INNOVDES	11 : ADECINST	12 : TIEMGEST	13 : ASOCIADO	14 : ALIANESTRA	15 : CALICAPERS	16 : DIVAMPOFER	17 : PEDEMER	18 : CERPOREN	19 : CAMCULTEMP	20 : LIDINV	21 : APRENORG	22 : ESTRURECOM	23 : CAMBITEC	24 : MODPROCES	25 : REDCOS
1 : SATISFAS	0	0	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	0	2	0	0	1	0	0	2	0	0
2 : CAPINST	3	0	3	2	2	2	2	2	1	2	2	0	3	1	1	2	2	3	0	1	0	2	2	3	3
3 : CARVENC	0	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
4 : CANALINF	3	2	2	0	0	1	2	1	1	1	0	2	1	1	0	1	1	0	0	2	0	0	3	0	0
5 : NUALIAN	3	3	1	1	0	3	3	0	3	2	0	0	3	3	0	2	1	0	2	2	0	0	0	0	2
6 : CAPACOL	3	2	0	0	3	0	3	0	3	0	0	1	3	2	2	2	1	0	0	0	0	2	1	1	2
7 : EMPREMPER	3	3	0	3	3	3	0	1	3	3	0	0	3	3	2	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0
8 : PORTAFAS	3	2	0	3	3	3	3	0	3	3	0	0	3	3	0	2	2	0	0	2	0	0	2	0	0
9 : BIENSALUD	3	2	0	3	3	3	3	0	0	2	0	3	3	3	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0
10 : INNOVDES	3	2	0	3	0	3	2	0	3	0	1	0	2	3	0	2	1	0	0	3	0	0	2	0	0
11 : ADECINST	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
12 : TIEMGEST	3	2	0	0	1	0	0	3	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13 : ASOCIADO	0	3	0	2	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	0	2	3	0	0	0	0	0	2	0	0
14 : ALIANESTRA	2	2	0	0	3	3	3	1	3	2	0	0	1	0	2	2	1	0	0	1	0	0	0	0	2
15 : CALICAPERS	3	3	0	1	0	3	2	0	3	0	0	0	2	0	0	2	0	0	0	1	0	0	1	0	2
16 : DIVAMPOFER	2	3	0	0	1	1	0	3	1	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0
17 : PEDEMER	2	3	0	2	0	0	0	1	1	2	0	0	2	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18 : CERPOREN	0	3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19 : CAMCULTEMP	2	3	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0
20 : LIDINV	2	2	0	0	0	3	2	0	0	3	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
21 : APRENORG	3	1	0	2	0	3	2	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0
22 : ESTRURECOM	2	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23 : CAMBITEC	2	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24 : MODPROCES	2	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0
25 : REDCOS	0	3	0	0	0	1	2	0	2	1	1	0	0	0	1	0	0	3	0	0	0	1	2	0	0

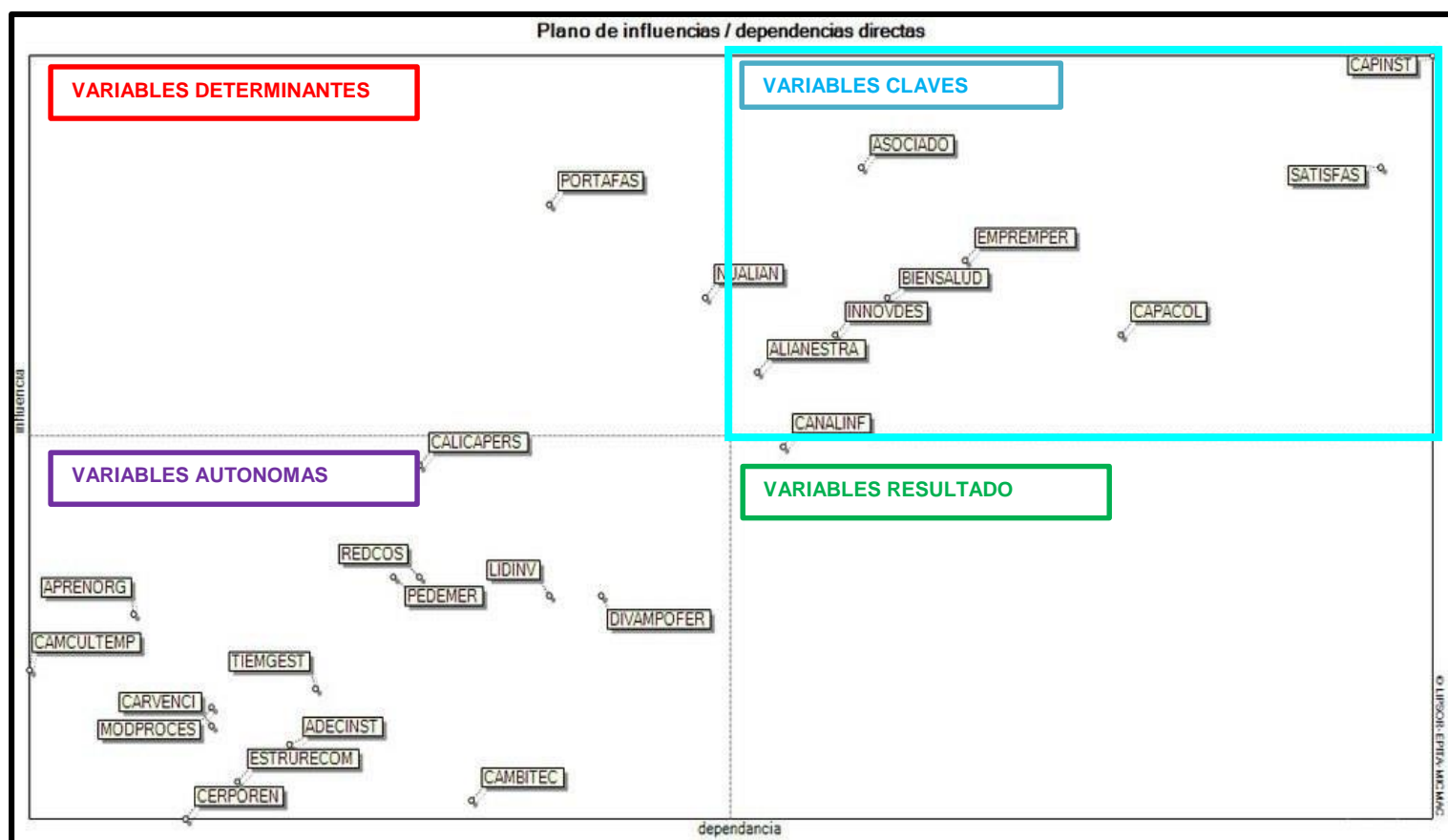
Nota: Matriz de influencia directa obtenida con el programa MICMAC

Influencias/dependencias directas

Como su nombre lo indica, el plano de influencias / dependencias directas, representa las influencias y las dependencias directas que se presentan entre las variables. Las coordenadas de las variables, establecidas en el plano, corresponden al resultado de las sumas de las influencias y de las dependencias calculadas por el programa MICMAC, a partir de la matriz MID.

Figura 2.

Plano de Influencias Dependencias – directas



Nota: Con el Plano de Influencias Dependencias – Directas se logran establecer los tipos de variables que conforman el sistema de la Cooperativa Telepostal

Según el plano obtenido del programa MICMAC (figura 2), se puede establecer lo siguiente:

- **Variables Determinantes:** Según Urgellés, R. (2009), estas variables “se encuentran ubicadas en el cuadrante superior izquierdo del plano de influencias/dependencias directas, y son muy influyentes o motrices, y poco dependientes; estas variables son frenos o

motores de la evolución del sistema, es decir, estas variables, dependiendo de su comportamiento, pueden ser propulsoras o inhibidoras del sistema”.

Para la presente investigación, el objetivo es que estas variables sean propulsoras y faciliten la evolución adecuada del sistema. Y es que de estas variables depende la mayor parte del sistema, por lo cual se consideran elementos fundamentales y cruciales para la presente investigación, debido a que, según la evolución que presente durante el período del plan prospectivo, pueden convertirse en motores o en frenos dentro del sistema de la Cooperativa Telepostal. Por ende, se deben diseñar estrategias específicas que permitan que estas variables vayan evolucionando de manera conveniente para la consecución de la competitividad de la Cooperativa Telepostal y para que sean propulsoras y faciliten el cumplimiento de las variables claves.

Las variables determinantes identificadas en el plano son:

- Portafolios para los asociados
- Nuevas alianzas

Estas variables son determinantes para optimizar la competitividad en la Cooperativa, pues con la ampliación del portafolio de servicios y productos que les ofrecen a los asociados, acompañado de nuevas alianzas interinstitucionales, la Cooperativa logrará incrementar el número de asociados, abarcar mayor mercado en el sector solidario, y, con ello, incrementar su competitividad, buscando siempre su sostenibilidad y su sustentabilidad en el tiempo.

- **Variables autónomas:** Estas variables “están ubicadas en el cuadrante inferior izquierdo, y son, al mismo tiempo, poco influyentes o motrices y poco dependientes; no son parte determinantes para el futuro del sistema. Se puede establecer que estas variables, en gran medida,

no coinciden con el sistema pues no detienen la evolución del sistema, ni tampoco permiten obtener mayor ventaja del mismo” (Urgellés, R. 2009).

En el plano de influencias/dependencias directas, las variables autónomas corresponden a: calificación capacitación y reclutamiento de personal, diversificación y ampliación de la oferta de servicios, líder innovador, reducción de costos, cambios tecnológicos, cerrar servicios poco rentables, estructura de reconocimientos y recompensa, cartera vencida, modificación en los procesos, tiempos de gestión, cambios de cultura empresarial y aprendizaje organizacional.

Estas variables, en la Cooperativa Telepostal, no constituyen un reto para su sistema, ya que su gestión se realiza a través de estrategias independientes del sistema, pues son autónomas y poco motrices, por lo que no influyen directamente en la evolución del sistema de la Cooperativa; sin embargo, aunque son variables que son poco influyente en estos momentos, son variables que deben ser bien manejadas y gestionadas, alineándolas a la planeación estratégica de la Cooperativa para lograr alcanzar los objetivos organizacionales del sistema.

- **Variables Resultado:** Según Urgellés, R. (2009), estas variables “están ubicadas en el cuadrante inferior derecho, y son poco influyentes o motrices, y presentan una muy alta dependencia, y suelen ser indicadores descriptivos de la evolución del sistema”. Estas variables permiten comprobar la efectividad del sistema de la Cooperativa Telepostal en general, por medio de su seguimiento y monitoreo.

Según el plano de influencias/dependencias directas, la variable de resultado dentro de la evolución del sistema de la Cooperativa es canales de comunicación, es decir que dentro de las variables analizadas de la Cooperativa Telepostal uno de los factores que dependan de los resultados del sistema son las actividades orientadas a masificar el uso del internet y otros canales de información entre la Cooperativa y sus asociados, permitiendo mejorar la comunicación y la

retroalimentación entre Cooperativa – Asociado, lo cual depende del resultado de otras variables como la implementación de tecnología en la Cooperativa, investigaciones de mercadeo, implementación de planes de mercadeo, entre otras; por lo cual se deben tener presente, en el plan prospectivo estratégico todas las variables analizadas para la consecución de los objetivos y metas organizacionales de la Cooperativa.

Variables Claves: Estas variables “están ubicadas en el cuadrante superior derecho del plano de influencias/dependencias directas, y son muy influyentes o motrices, y al mismo tiempo, son muy dependientes, por lo cual alteran directamente el funcionamiento normal del sistema” (Urgellés, R. 2009). Se consideran “retos” para la Cooperativa Telepostal debido a que son variables inestables y la de mayor impacto dentro de la evolución del sistema, pues si no son bien gestionada pueden perturbar negativamente el funcionamiento normal del sistema.

Según los resultados obtenidos con el método MICMAC se posicionan 8 variables, las cuales son:

- Capital Institucional
- Capacitación al Empleado
- Satisfacción del Asociado
- Número de asociados
- Bienestar y Salud
- Alianzas estratégicas
- Emprendimiento
- Innovación y desarrollo

Estas variables claves para la Cooperativa Telepostal son fundamentales para dirigir un Plan estratégico de modo que permita que la organización desarrolle su misión y alcance la visión como también logre la satisfacción de los asociados y mejora en el desempeño financiero.

Es de destacar que en la parte alta del cuadrante están las variables Capital Institucional y Satisfacción del Asociado, las cuales son influyentes y dependientes y pueden perturbar el sistema en caso de problemas, debido a que estas variables afectan directamente la competitividad de la Cooperativa, pues de la satisfacción de los asociados y del capital institucional depende la sostenibilidad y la sustentabilidad de la Cooperativa en el tiempo.

Ahora bien, las otras variables claves como Capacitación al Empleado, Número de asociados, Bienestar y Salud, Alianzas estratégicas, Emprendimiento e Innovación y desarrollo, aunque son menos dependientes e influyentes, son variables claves que requieren un tratamiento especial dentro del Plan prospectivo estratégico por lo que son muy motrices y determinan el propio sistema.

Con la variable Capacitación al empleado, la Cooperativa logrará tener personal idóneo, capacitado, eficiente y motivado para realizar acciones que conlleven al cumplimiento de la misión, la visión y los objetivos organizacionales de la Cooperativa, mejorando con esto el clima y la cultura organizacional.

De la variable número de asociados depende la evolución óptima del sistema y, con ello, depende la competitividad de la Cooperativa Telepostal, pues se requiere incrementar el número de asociados para lograr que la Cooperativa sea sustentable con sus propios recursos y pueda perdurar en el tiempo.

Con la variable bienestar y salud, tanto de los asociados como de los empleados, se genera valor agregado, logrando que la Cooperativa retenga a su cliente interno y externo, y es una estrategia para atraer nuevos asociados y que sea reconocida en el sector por ese valor diferencial que ofrece, generando ventaja competitiva.

A través de la variable Alianzas estratégicas interinstitucionales, la Cooperativa podrá ofrecer diversos servicios y productos, y si se acompaña de las otras variables clave como

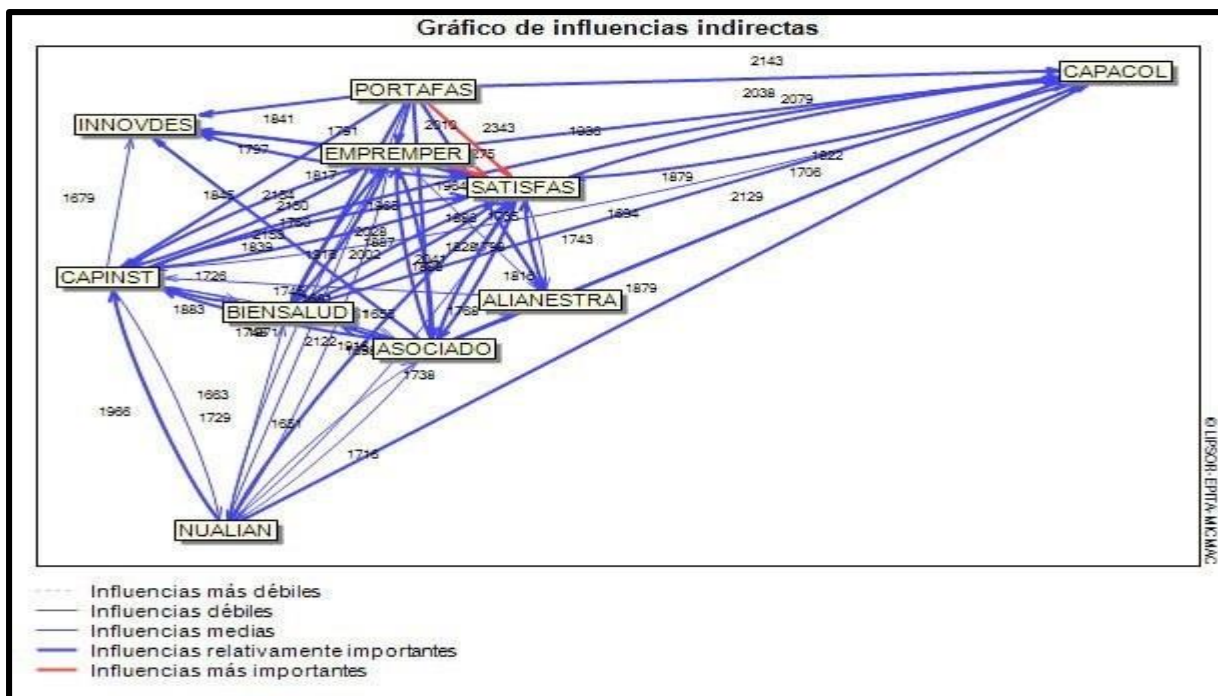
Emprendimiento e Innovación y desarrollo, se logrará ampliar su portafolio de servicios, abarcando mayor capacidad en el sector solidario, optimizando su competitividad a través de la incorporación de tecnología que permitan optimizar procesos como la atención al cliente y a través de la prestación de servicios que sean innovadores y que logren satisfacer las verdaderas necesidades, deseos y/o expectativas de los asociados actuales y potenciales.

Ahora bien, el análisis de estas variables claves, y la identificación de los actores claves, permitirá la construcción y descripción de escenarios, lo cual conllevará a la identificación de diferentes estrategias que permitirán diseñar un plan estratégico para la consecución del escenario apuesta.

Influencias/dependencias indirectas

Figura 3.

Gráfico de influencias dependencias indirectas



Nota: Este gráfico permite identificar aquellas variables que tienen las influencias indirectas más importantes del sistema de la Cooperativa Telepostal

El gráfico de influencias/dependencias indirectas, como su nombre lo indica, representa la relación de influencias indirectas entre variables. Según Godet (1993), estas relaciones permiten identificar el comportamiento de las variables en un horizonte temporal de medio plazo y se obtienen de la Matriz de Influencias Indirectas (MII). (p. 89). Este gráfico nos permite establecer dos componentes: Influencia y dependencia.

En la figura 3. se puede apreciar que la variable de la cual llegan o salen las influencias más importantes (líneas sólidas de color rojo) es la relacionada a la “Satisfacción del Asociado”, cuya etiqueta es “SATISFAS”. Esto indica que esta variable debe ser la que mejor se gestione, según su descripción, debe provocarse una mayor participación de los asociados, y para ello los programas de educación, las líneas de crédito a la medida y los programas recreativos e incentivos, podrán provocar un aumento en las cifras positivas para la Cooperativa.

Claramente al lograr esto, las variables de EMPREPER (emprendimiento) y PORTAFAS (Portafolios para los Asociados) que están vinculadas con una influencia muy importante con SATISFAS (Satisfacción del Asociado), también deberán ser gestionadas, es decir que la empresa cooperativa deberá desarrollar alianzas empresariales con instituciones de emprendimiento, y enfocarse a ampliar las líneas de crédito requeridas para sus asociados.

Las influencias relativamente importantes (líneas sólidas azules más gruesas) establecen las variables adicionales a las que la cooperativa deberá enfocarse. En este aspecto tenemos que las variables con etiqueta CAPINST (capital institucional) y CAPACOL (Capacitación al Empleado), son las que tienen más líneas azules que salen y llegan a ellas, después de las tres (03) variables anteriores, cada una con un total de 9 y 8 respectivamente. Lo anterior se traduce en que las actividades para aumentar el Capital institucional son muy necesarias, lo cual se logrará aumentando la base de asociados; de igual modo lo relacionado a la capacitación de los

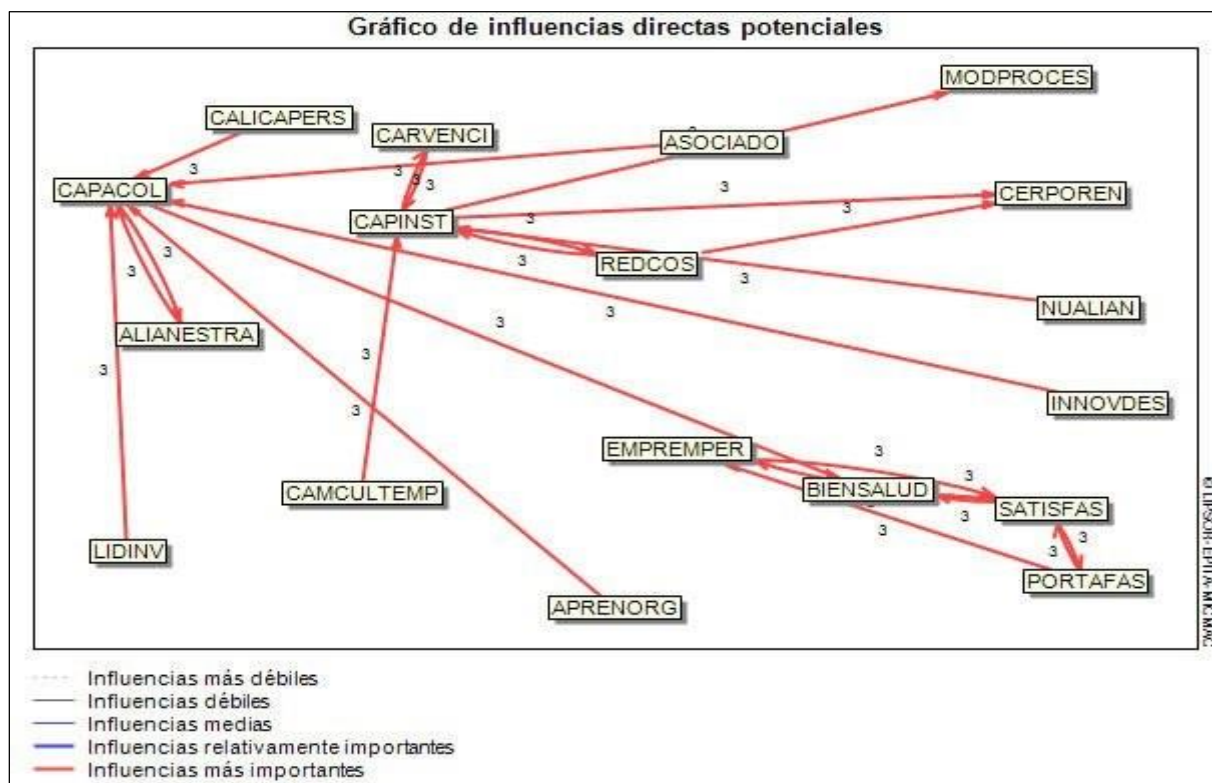
empleados permitirá que estos trabajen mejor para la cooperativa, logrando los resultados que se esperan alcanzar.

Influencias Directas potenciales

Este gráfico “representa la relación de influencias directas potenciales entre variables y se determina a partir de la matriz de influencias directas potencias MIDP, por lo cual se puede establecer que este gráfico nos permite determinar como una variable influye sobre otras variables, teniendo en cuenta no sólo las relaciones actuales sino las relaciones posibles que se establecen en el futuro” (Urgellés, R. 2009).

Figura 4.

Gráfico de influencias directas potenciales



Nota: Este gráfico permite identificar aquellas variables que tienen las influencias potenciales más importantes del sistema de la Cooperativa Telepostal

En esta gráfica se puede apreciar que las influencias más importantes se presentan en mayor cantidad para las variables CAPACOL (Capacitación al Empleado) y CAPINST (capital institucional), cada una con 8 líneas de influencia, estas líneas muestran 7 y 6 variables respectivamente, las cuales afectan a estas dos, con lo cual se pueden establecer que para lograr que variables como aprendizaje organizacional, bienestar y salud, innovación y desarrollo, alianzas estratégicas y personal calificado dependen de la evolución positiva de la variable capacitación al empleado, mientras que variables como nuevas alianzas, cierre de servicios poco rentables, reducción de costos y cartera vencida deben gestionarse de manera óptima para lograr que la variable capital institucional se desenvuelva dentro del sistema de manera óptima.

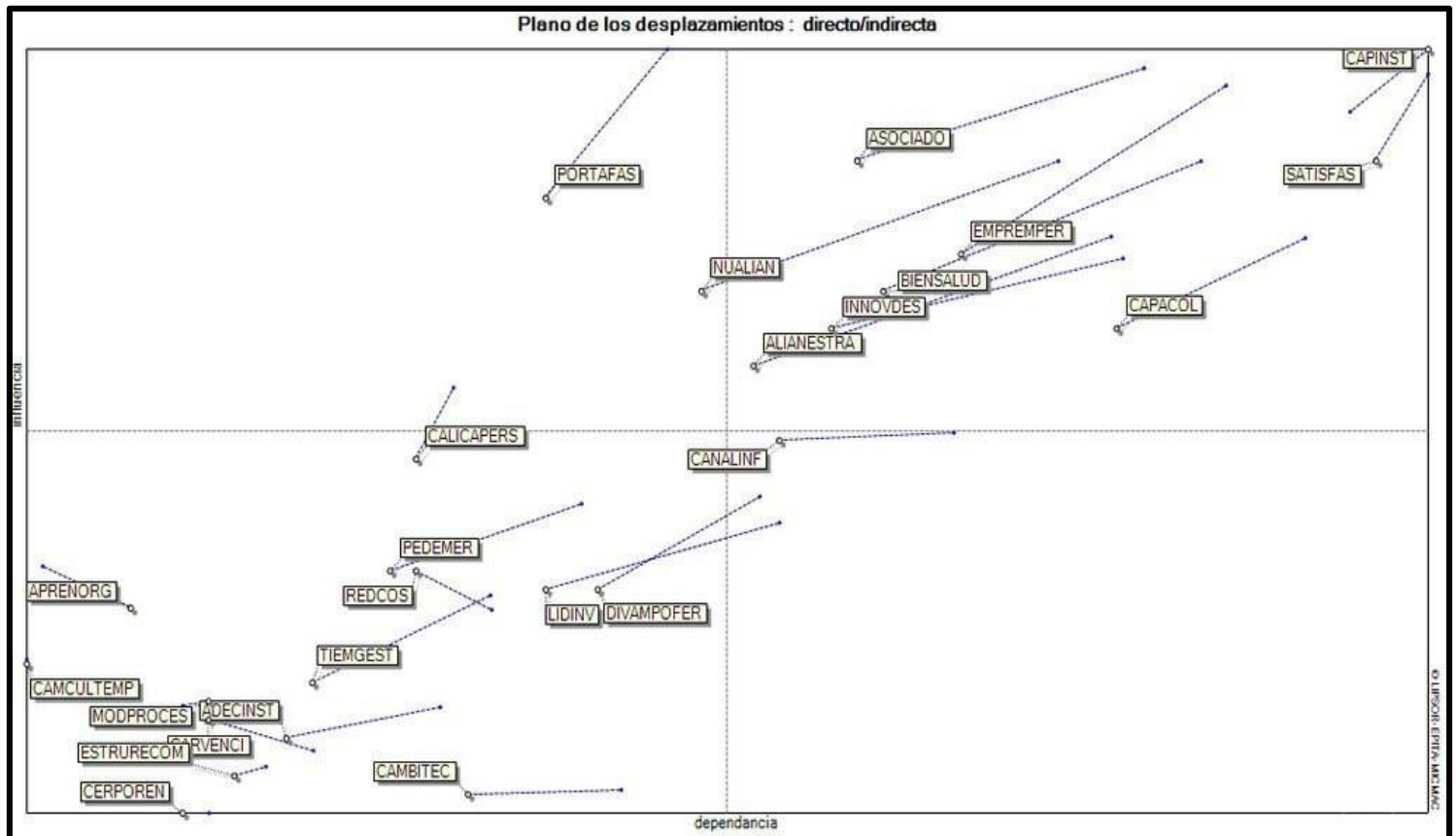
Por tal razón se enfoca el análisis en las variables que tienen relación de interdependencia con CAPACOL (Capacitación al Empleado) y con la variable CAPINST (capital institucional), en donde ALIANESTRA (Alianzas estratégicas) tiene dos líneas, lo que significa que los convenios con empresas que fortalezcan a la cooperativa habrán de ser prioritarios para la junta directiva de la cooperativa.

Por otra parte, para la variable CAPINST (capital institucional), se tienen dos variables con una relación de interdependencia, en donde se aprecia que hay dos líneas entre sí tanto para CARVENCÍ (Cartera Vencida) como para REDCOS (Reducción de costos), esto se traduce en que la gestión de la cartera vencida será fundamental para mejorar el capital institucional, y lograr bajar la incobrabilidad a un 3% o menos ha de ser vital. Por otra parte, la reducción de los costos permitirá mejorar el capital institucional, ya que, a menor costo de operación, más dinero quedará disponible para ser invertido.

Plano de desplazamientos

Figura 5.

Plano de desplazamiento



Nota: Se muestra el posible desplazamiento de las variables que conforman el sistema de la Cooperativa telepostal

Este plano presenta que tanto se puede desplazar una variable. Como se puede apreciar los largos de las líneas indican que las variables del plano superior derecho son las de más alta movilidad, es decir que pueden variar bastante dentro del sistema de la Cooperativa Telepostal, siendo estas variables independientes las que la cooperativa podrá gestionar de manera más libre.

Se puede apreciar que las líneas más largas son las de ALIANESTRA (alianzas estratégicas), NUALIAN (nuevas alianzas), y EMPREPER (emprendimiento).

Ahora, las variables que tienen las líneas más cortas en el plano de desplazamientos, son aquellas que prácticamente son muy dependientes de las demás variables y que por lo tanto no dan mucha libertad de acciones para la Cooperativa, en este caso son las ubicadas en el plano inferior izquierdo del plano, siendo CERPOREN (Cerrar servicios poco rentables), CAMCULTEMP (Cambios de cultura empresarial) y la variable ESTRURECOM (Estructura de reconocimientos y recompensa) las de líneas más cortas, significa esto que para la cooperativa eliminar los productos menos rentables, los cambios en la cultura empresarial y establecer una estructura de recompensas serán las acciones más difíciles a implementar.

Descripción de actores

Los actores son aquellos grupos de personas que manejan las variables o factores de cambio dentro de la Cooperativa Telepostal. Es de resaltar que los actores juegan un papel fundamental dentro del sistema de la Cooperativa para la creación de los escenarios futuros, debido a sus importantes y diferentes puntos de vista, y como lo mencionan Cubillos y Noguera (2007), al abordar el ejercicio prospectivo, la construcción de escenarios propone una anticipación del futuro a partir del presente, y la posibilidad de establecer tantos futuros como la capacidad de conjetura y anticipación del futuro de los actores lo permita.

Tabla 10.

Cuadro Descripción de Actores

N°	VARIABLE	ACTOR QUE MANEJA LA VARIABLE	DESCRIPCION DEL ACTOR
1	SATISFAS	Consejo de Administración	Órgano elegido por los asociados, que representa a los asociados. Sus principales funciones son: dirigir y administrar la Cooperativa, tomar decisiones sobre cuestiones particulares. Convocar a Asamblea.
2	CAPINST	Consejo de Administración	Órgano elegido por los asociados, que representa a los asociados. Sus principales funciones son: dirigir y administrar la Cooperativa, tomar decisiones sobre cuestiones particulares. Convocar a Asamblea.
3	CARVENC	Consejo de Administración: Comité de Cartera	Es el área encargada de evaluar, hacer los seguimiento, control y cobranza de la cartera de crédito
4	CANALINF	Coordinación de Sistemas	Encargados de planificar, organizar, proponer, elaborar e implantar nuevos sistemas que sean necesarios en la institución
5	NUALIAN	Gerencia	Es el ente encargado de la gestión estratégica en cuanto a la cooperación entre algunos de los entes que influyen en desarrollo como son: proveedores, distribuidores, clientes, nuevos participantes, entre otros.

6	CAPACOL	Consejo de Administración	Órgano elegido por los asociados, que representa a los asociados. Sus principales funciones son: dirigir y administrar la Cooperativa, tomar decisiones sobre cuestiones particulares, convocar a Asamblea.
7	EMPREMPER	Consejo de Administración: Comité de Educación	Comité de Educación tiene como función elaborar y coordinar la ejecución de planes y programas educativos de formación, capacitación, asistencia técnica, promoción e investigación
8	PORTAFAS	Consejo de Administración: Comité de Crédito	Es el encargado de estudiar y resolver las solicitudes de crédito presentadas por los asociados, dentro del menor tiempo posible, respetando las normas prestatarias establecidas, así mismo proponer y modalidades de créditos en la junta de administración.
9	BIENSALUD	Consejo de Administración: Comité de Educación	Comité de Educación tiene como función elaborar y coordinar la ejecución de planes y programas educativos de formación, capacitación, asistencia técnica, promoción e investigación
10	INNOVDES	Coordinación de Sistemas	Encargados de planificar, organizar, proponer, elaborar e implantar nuevos sistemas que sean necesarios en la institución
11	ADECINST	Consejo de Administración	Órgano elegido por los asociados, que representa a los asociados. Sus

			principales funciones son: dirigir y administrar la Cooperativa, tomar decisiones sobre cuestiones particulares. Convocar a Asamblea.
12	TIEMGEST	Consejo de Administración: Comité de Crédito	Es el encargado de estudiar y resolver las solicitudes de crédito presentadas por los asociados, dentro del menor tiempo posible, respetando las normas prestatarias establecidas, así mismo proponer y modalidades de créditos en la junta de administración.
13	ASOCIADO	Consejo de Administración	Órgano elegido por los asociados, que representa a los asociados. Sus principales funciones son: dirigir y administrar la Cooperativa, tomar decisiones sobre cuestiones particulares. Convocar a Asamblea.
14	ALIANESTRA	Consejo de Administración: Comité de Educación	Comité de Educación tiene como función elaborar y coordinar la ejecución de planes y programas educativos de formación, capacitación, asistencia técnica, promoción e investigación
15	CALICAPERS	Consejo de Administración	Órgano elegido por los asociados, que representa a los asociados. Sus principales funciones son: dirigir y administrar la Cooperativa, tomar decisiones sobre cuestiones particulares. Convocar a Asamblea.
16	DIVAMPOFER	Consejo de Administración	Órgano elegido por los asociados, que representa a los asociados. Sus

			principales funciones son: dirigir y administrar la Cooperativa, tomar decisiones sobre cuestiones particulares. Convocar a Asamblea.
17	PEDEMER	Departamento de Marketing	Es el área encargada de desarrollar estrategias comerciales tendientes a lograr que la compañía aumente su participación en el mercado.
18	CERPOREN	Departamento financiero	Este ente es responsable de la movilización y administración de los recursos financieros de la empresa liquidez de la institución. Toman decisiones en función de los análisis de los datos financieros, ya que saben que costes generan los productos o servicios de la empresa y la rentabilidad que estos generan esta.
19	CAMCULTEMP	Consejo de Administración	Órgano elegido por los asociados, que representa a los asociados. Sus principales funciones son: dirigir y administrar la Cooperativa, tomar decisiones sobre cuestiones particulares. Convocar a Asamblea.
20	LIDINV	Recursos Humanos-RRHH	Es el área encargada de lograr mayores beneficios para los empleados. Entre ellos, realizar campañas de promoción y prevención.
21	APRENORG	Líderes y directivos	Son las personas encargadas de fomentar el aprendizaje organizacional. Estos perfiles tienen influencia directa para motivar a los

			<p>trabajadores a compartir sus conocimientos con el resto de la organización fomentando mecánicas como la formación interna, la rotación de puestos de trabajo y, por supuesto, generando un ambiente en el que las buenas ideas de los empleados sean tenidas en cuenta y premiadas.</p>
22	ESTRURECOM	Líderes y directivos	<p>Son las personas encargadas de fomentar el aprendizaje organizacional. Estos perfiles tienen influencia directa para motivar a los trabajadores a compartir sus conocimientos con el resto de la organización fomentando mecánicas como la formación interna, la rotación de puestos de trabajo y, por supuesto, generando un ambiente en el que las buenas ideas de los empleados sean tenidas en cuenta y premiadas.</p>
23	CAMBITEC	Coordinación de Sistemas	<p>Encargados de planificar, organizar, proponer, elaborar e implantar nuevos sistemas que sean necesarios en la institución</p>
24	MODPROCES	Gerencia	<p>Es el ente encargado de la gestión estratégica en cuanto a la cooperación entre algunos de los entes que influyen en desarrollo como son: proveedores, distribuidores, clientes, nuevos participantes, entre otros.</p>

25	REDCOS	Departamento financiero	Este ente es responsable de la movilización y administración de los recursos financieros de la empresa liquidez de la institución. Toman decisiones en función de los análisis de los datos financieros, ya que saben que costes generan los productos o servicios de la empresa y la rentabilidad que estos generan esta.
----	--------	-------------------------	--

Nota: Se establecen los actores que influyen en las variables del sistema de la Cooperativa Telepostal.

Los actores se agrupan de tal forma que puedan defender sus respectivos intereses, por lo tanto, existirán diferentes grupos los cuales ejercerán un determinado grado de poder para conseguir sus objetivos propuestos; en otras palabras, el futuro se construye en un campo de batalla (Mojica, 2000).

En tabla 10. se identificaron aquellos actores que pueden tener alguna influencia sobre el desarrollo del futuro del sistema. Además, la escogencia de los actores identificados se realizó por medio del conocimiento obtenido del Estado del Arte y de la Cooperativa Telepostal, en aras de lograr obtener una perspectiva precisa del futuro de la Cooperativa, y a partir de este, tomar decisiones sobre las acciones que se deben realizar para alcanzar el escenario apuesta.

Construcción de Escenarios

Descripción

Un escenario es la manera de representar lo que podría suceder, aclarar la acción presente a la luz de los futuros posibles y deseables, los escenarios sólo son creíbles y útiles cuando cumplen cinco condiciones de rigor: pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia (Godet, 2009).

El diseño de un escenario de futuro para la Cooperativa Telepostal se convierte en una herramienta de previsión que estará en concordancia con la incertidumbre que se percibe en el mundo actual.

La elaboración de escenarios ofrece muchas ventajas para la Cooperativa Telepostal, “partiendo de una situación determinada, permite la concienciación de la multiplicidad de futuros posibles y la consiguiente relativización de la simple obediencia a las tendencias; obligan a tomar en cuenta la interdependencia de los elementos que componen el sistema estudiado; favorecen la identificación de problemas, relaciones o temas ignorados o voluntariamente desdeñados por ser controversiales”. (Godet, 2009).

Para diseñar un escenario, según Godet (2009) se requiere:

1. Crear una lista de tendencias. El punto de partida se basa en identificar los aspectos fundamentales que afectarán al desarrollo de la situación que se está tratando.
2. Combinar las variables en grupos. los procedimientos de diseño de un escenario combinan los aspectos conductores identificados en grupos estructurados con el fin de poder agrupar posteriormente las diferentes posibilidades de escenarios.
3. Diseño. El tercer paso es diseñar realmente los escenarios, aspectos como cuántas ideas se deben plantear o a qué temas hay que dar prioridad son la base de la elaboración del proyecto.

4. Crear estrategias para escenarios. Este paso consiste en crear una estrategia para afrontar las posibles alternativas de futuro.

Entonces, los escenarios componen una pauta necesaria para orientar las decisiones estratégicas que se tomen en el presente estudio, esto debido a que el método de los escenarios ayuda a establecer la estrategia más conveniente para la consecución de los objetivos y metas organizacionales, llevando a la Cooperativa a cumplir con su misión y con su visión, pues permite poner en evidencia los mayores retos organizacionales para la Cooperativa Telepostal.

Por ende, una vez establecidas las variables claves del sistema de la Cooperativa y su interrelación, se procede a establecer los diversos escenarios que se pueden presentar, según el comportamiento de estas variables, en aras de determinar, de manera óptima, decisiones estratégicas que conlleven a mejorar la evolución del sistema, incrementando la competitividad de la Cooperativa Telepostal, permitiéndole estar preparada para dar respuesta de manera flexible y rápida a los posibles cambios que se presenten en su entorno.

Entonces, con la construcción de escenarios, como ejercicio prospectivo, la Cooperativa Telepostal puede prefigurar una imagen de lo podría ocurrir, partiendo de los resultados del análisis situacional, el cual permitió analizar el comportamiento de las variables en la actualidad, manifestando sus tendencias y sus interdependencias, y estableciendo aquellas variables claves que pueden incidir en el comportamiento de dichas tendencias.

Clasificación de las variables por categorías

Tabla 11.

Clasificación de variables claves

Clasificación de las variables clave	
Económica	- Número de asociados - Capital Institucional
Tecnológica	- Innovación y desarrollo
Social	- Bienestar y Salud - Satisfacción del Asociado - Capacitación al Empleado
Productiva	- Alianzas estratégicas - Emprendimiento

Nota: Se clasifican las variables claves identificadas con el método MICMAC

Tabla 12.

Clasificación de variables por categorías

PRIMERA CATEGORÍA	Productivo – Social
SEGUNDA CATEGORÍA	Económico – Tecnológico

Nota: La clasificación de las variables claves se organizan en categorías.

Para el desarrollo del “Plan Prospectivo y Estratégico para la Cooperativa Telepostal 2022 – 2026”, las variables claves, obtenidas del método MICMAC son las siguientes:

- Capital Institucional
- Capacitación al Empleado
- Satisfacción del Asociado
- Número de asociados
- Bienestar y Salud
- Alianzas estratégicas
- Emprendimiento
- Innovación y desarrollo

Categorización de variables claves

Productivo- Social:

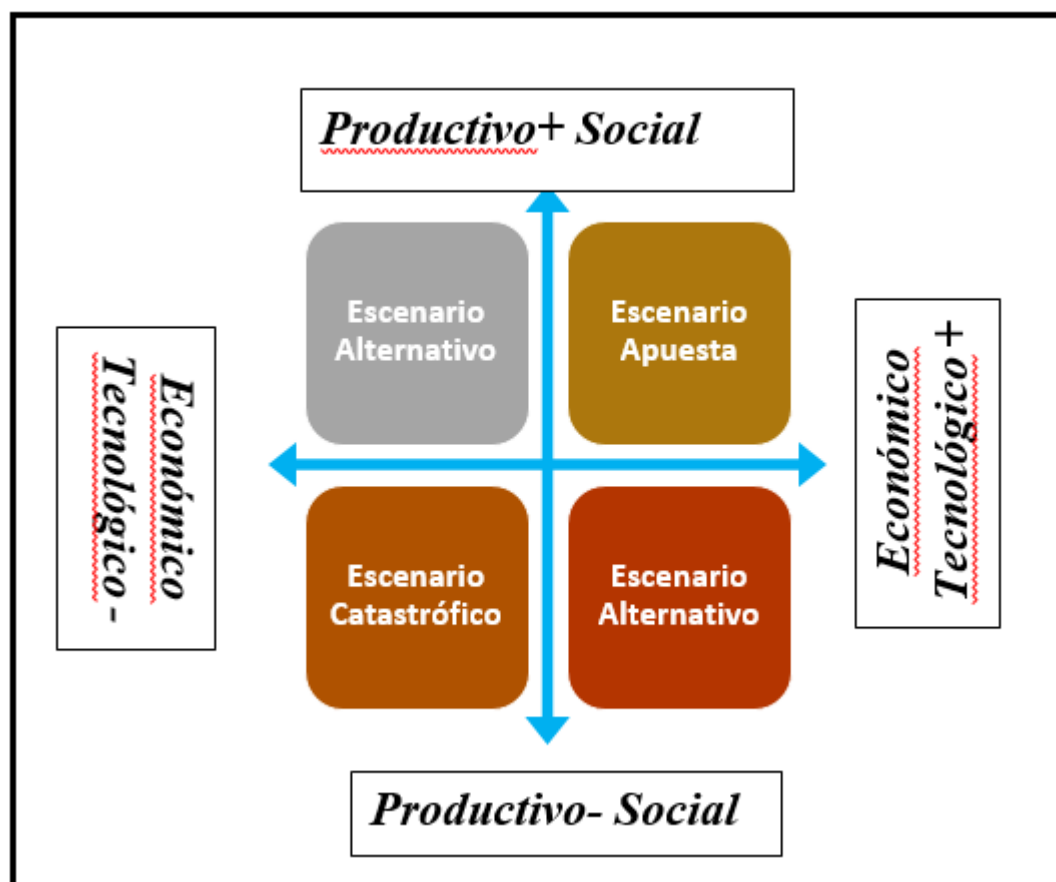
- Alianzas estratégicas
- Emprendimiento
- Bienestar y Salud
- Satisfacción del Asociado
- Capacitación al Empleado

Económico - Tecnológico:

- Número de asociados
- Capital Institucional
- Innovación y desarrollo

Figura 6.

Clasificación de categorías



Nota: Se ubican las categorías de la clasificación de las variables claves en un eje con dos variables.

En la figura 6 se evidencia cómo serán los escenarios para la Cooperativa Telepostal, estableciendo que en el escenario alternativo 1 la categoría “productivo – social” presenta un comportamiento positivo para el sistema mientras que la categoría “económico – tecnológico” presenta un comportamiento negativo dentro del sistema de la Cooperativa. En el escenario catastrófico tanto la categoría “productivo – social” como la categoría “económico – tecnológico” presentan un comportamiento negativo para la Cooperativa Telepostal. Por su parte, en el

escenario alternativo 2 la categoría “productivo – social” presenta un comportamiento negativo para el sistema mientras que la categoría “económico – tecnológico” presenta un comportamiento positivo para la Cooperativa. Por último, en el escenario apuesta tanto la categoría “productivo – social” como la categoría “económico – tecnológico” presentan un comportamiento positivo, y es precisamente este escenario el que se debe presentar para lograr que la Cooperativa Telepostal logre incrementar su competitividad (objetivo principal del presente estudio), por lo cual el plan de acción que se presenta como resultado del presente plan estratégico está encaminado a lograr este escenario.

Tendencias

Por medio de las variables claves, obtenidas del método MICMAC, se verifican las tendencias que se dan para cada una de las variables claves, es decir, se establece lo que podría pasar en el tiempo del “Plan Prospectivo y Estratégico para la Cooperativa Telepostal 2022 – 2026”, en el transcurso de cuatro (4) años, si continúan esas tendencias.

Tabla 13.

Cuadro de tendencias - hipótesis

Mapa de Escenarios: Tendencias – Hipótesis			
Variable	Lo que la tendencia muestra que pasa con esa variable (1)	Lo que más probablemente ocurra con esa variable. (2)	Lo que desea que ocurra con esa variable (3)
SATISFAS Satisfacción del Asociado	Está muy dependiente del portafolios de productos que ofrece la Cooperativa y de las propuestas de Emprendimiento	Será influenciada por otras variables que también giren en torno al asociado. Así mismo, el departamento de marketing identificará qué tipos de experiencias incrementarían, de la forma más eficaz, el valor del servicio al asociado.	La variable será más importante, debido a que de ésta dependerá la permanencia del asociado, por lo cual la empresa creará experiencias que involucren al cliente desde el punto de vista físico, intelectual y emotivo, con el objetivo de cuidar las relaciones con los clientes, y así lograr conservarlos.

CAPINST Capital Institucional	Es influenciada por todos los programas o actividades que realice la cooperativa. Además, se evidencia la existencia de un flujo constante de entrada y salida de asociados.	Se incrementará su influencia debido a que a medida que surjan más programas o propuestas, será más impactada tanto por entradas como salidas.	El capital institucional será factor de defensa de protección de los ahorradores y de la constitución de capitales, y se incrementará tanto que del capital se podrá presentar un proyecto de distribución de excedente en donde se incluirá la creación de un fondo para amortización de aportes.
ALIANESTRA Alianzas estratégicas	Está directamente relacionada con los programas a beneficio de los asociados e impacta en el capital de la cooperativa. Se observa una tendencia de crear más alianzas, que en años anteriores	Se producirá una alianza en el que podrán participar dos o mas empresas-socios potenciales. Además, va a estar más influenciada por el Asociado y lo empleados.	Será una variable que impacte o influya en gran manera en el capital, para lo cual se presentará una alianza donde se podrá conseguir ciertos resultados operativos y en donde la empresa podrá aprender por sí misma el mercado, los clientes, los usos y constumbres vigentes en éste, en previsión de que, si algún día la alianza se disuelve.

ASOCIADO Número de asociados	Es una variable que está muy influenciada por todo el portafolio que ofrece la cooperativa y ésta a su vez impacta en el capital institucional	Se desarrollarán estrategias de captación de asociados que impacte en el capital.	Debido a todas las estrategias implementadas por la empresa, se tendrá un mayor número de asociados, es decir, se logrará obtener un crecimiento anual mayor.
EMPREMPER Emprendimiento	Variable que influye en gran manera en el Asociado, tanto en la permanencia como en la captación de nuevos, e impacta en el capital institucional, pero la tendencia demuestra el miedo a emprender	Se presentará mejora continua con la entrada en ejercicio la nueva ley de fomento centrada en el emprendimiento empresarial.	La Cooperativa será innovadora para que tenga permanencia en el mercado, por medio de la creación de nuevos productos o servicios.
CAPACOL Capacitación al Empleado	Está muy influenciada, lo cual se refleja en que la cooperativa brinda educación y entrenamiento a sus socios, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas.	Continuará igual de influenciada, pero no impactará en el capital.	Esta variable se tomará como una inversión para que existan empleados formados, motivados y comprometidos con la calidad del servicio, y que tengan el apoyo total del dirigente y de toda la línea de mando.

INNOVDES Innovación y desarrollo	De esta variable dependen las propuestas en el portafolio y de Emprendimiento, que a su vez impactan en el asociado. La tendencia es buscar estrategias empresariales con el fin de lograr procesos de mejoramiento y de competitividad.	La empresa se reinventará, ampliando y/o modificando su portafolio, y aprovechando las oportunidades que la globalización presenta	Se presentará mayor número de asociados y de capital institucional por la implementación de estrategias y programas innovadores y de desarrollo.
BIENSALUD Bienestar y Salud	Se presenta muy poca importancia por el bienestar del trabajador.	La empresa reconocerá el valor de la salud y el bienestar general del empleado y promoverá iniciativas de promoción de la salud	El programa de bienestar aumentará la productividad del empleado y la reducción del llamado “ausentismo laboral”.

Nota: Se establecen las tendencias de cada una de las variables claves con su respectiva hipótesis, según dicha tendencia.

Construcción de escenarios a través del método del Eje de Peter Schwartz

El Eje de Peter Schwartz es el método que consiste en la formulación de escenarios (sectores) de futuro, con elementos que permitan en conjunto, conocer e intuir de alguna manera “gráfica” y figurativa, los resultados de cada una de las acciones y lo que podrían conllevar en el futuro propuesto, donde se colocan nombres e imágenes que deben estar relacionados directamente con el tema de investigación y según la ubicación de los diferentes escenarios. (Avendaño, s.f.).

Entonces, el eje de Schwartz es la herramienta que se utiliza en el presente plan prospectivo estratégico para seleccionar el escenario futurible apuesta de la Cooperativa Telepostal, tomando como base las variables claves determinadas en el análisis estructural previamente realizado.

Las variables claves identificadas de la Cooperativa Telepostal, se separaron en dos (02) grandes categorías, cada una de las cuales tiene una escala de valoración que va de mayor a menor, posteriormente se colocan ambas categorías como eje y se cruzan, luego los escenarios serán las posibles variaciones de las escalas de las categorías que se presentan en la Cooperativa Telepostal.

Con esto se logra diseñar los diferentes escenarios a los que se puede enfrentar la Cooperativa Telepostal, por consiguiente se acompaña de un análisis y explicación de cada uno de los escenarios identificados, en aras de elegir el escenario apuesta donde las variables (dentro de cada categoría) presentarán un comportamiento positivo dentro de la evolución del sistema, permitiendo así desarrollar un plan de acción que conlleve a alcanzar dicho escenario y que le permita a la Cooperativa ser flexible y enfrentar los cambios que se presentan en los diferentes escenarios.

Para diseñar los escenarios del Plan Prospectivo de la Cooperativa Telepostal, se emplea la teoría de Peter Schwartz, para lo cual es preciso establecer una percepción de la realidad mediante dos ejes, y por esta razón se hizo fundamental agrupar las variables claves identificadas anteriormente, mediante el método MIMAC, en dos campos principales, los cuales son:

Productivo – social:

- Bienestar y Salud
- Satisfacción del Asociado
- Capacitación al Empleado
- Alianzas estratégicas
- Emprendimiento

Económico – tecnológico:

- Número de asociados
- Capital Institucional
- Innovación y desarrollo

Entonces, la realidad del tema de investigación permite adjudicar una relación de causalidad entre los factores: Productivo – social y Económico - tecnológico. Así mismo, se puede presumir que el comportamiento en el futuro de cada uno de estos factores, pueden situarse en dos momentos posibles: Mínimo o Máximos, esto es según se agrave o se mejore la situación, de la siguiente manera:

Tabla 14.

Mínimos o Máximos

Mínimos	CAMPOS	Máximos
-	Productivo Social	+
-	Económico Tecnológico	+

Nota: Se establecen los comportamientos que pueden tener las categorías, de los cuales se construyen los escenarios.

De esta clasificación de situaciones posibles, se generan cuatro (4) escenarios, los cuales, según Mojica, F. (s.f.) citado por Avendaño, M. (s.f.), y aplicados al plan estratégico son:

Escenario 1: Ocurre la primera variable o categoría positivamente (+), Pero... Ocurre la segunda variable o categoría negativamente (-), es decir, la categoría político – económica es positiva (+), Pero... la categoría socio – cultural es negativa (-).

Escenario 2: Ocurre la primera variable o categoría negativamente (-), Pero... Ocurre la segunda variable o categoría positivamente (+), es decir, la categoría político – económica es negativa (-), Pero... la categoría socio – cultural es positiva (+).

Escenario 3: Ocurre la primera variable o categoría positivamente (+), Y también Ocurre la segunda variable o categoría positivamente (+). Estos son "escenarios alternos" al "escenario probable", es decir, la categoría político – económica es positiva (+), Y también la categoría socio – cultural es positiva (+).

Escenario 4: Ocurre la primera variable o categoría negativamente (-) Y también Ocurre la segunda variable o categoría negativamente (-), es decir, la categoría político – económica es negativa (-), Y también la categoría socio – cultural es negativa (-).

De esta clasificación de situaciones posibles, los (4) escenarios que se generan para el plan prospectivo son los siguientes:

Figura 7.

Eje de Peter Schwartz



Nota: Se establecen los cuatro (04) escenarios para la Cooperativa Telepostal, a través del eje de Peter Schwartz.

Descripción de cada escenario

Los cuatro (4) escenarios que se generan, según el eje de Peter Schwartz, para la Cooperativa Telepostal entre los años 2022 - 2026, son; Escenario Alternativo 1: “La unión hace la fuerza”, Escenario Alternativo 2: “No todo lo que brilla es oro”, Escenario catastrófico: “Apague y vámonos”, y Escenario Apuesta: “Lo logramos”.

Escenario 1 - No todo lo que brilla es oro: En este escenario, la primera variable o categoría ocurre de manera negativa (-), pero la segunda variable o categoría ocurre de manera positiva (+), es decir, la categoría productivo – social es negativa (-), pero la categoría económica - tecnológica es positiva (+).

La empresa contará con el apoyo económico necesario para crecer gracias a la creciente economía del país y gracias a que se estarán implementando cambios que mejoran la calidad del servicio a los clientes, debido a los nuevos avances tecnológicos con lo que contará la compañía.

Aunque su productividad se estará viendo afectada por no implementar estrategias eficaces a la hora de realizar la alianza estratégica, ya que la empresa conseguirá sólo resultados operativos, pero aprenderá por sí misma del mercado, los clientes, los usos y costumbres vigentes en éste, y la alianza no estará funcionando bien.

Escenario 2 - La unión hace la fuerza: En este escenario, la primera variable o categoría ocurre de manera positiva (+), Pero... la segunda variable o categoría ocurre de manera negativa (-), es decir, la categoría productivo – social es positiva (+), Pero la categoría económica - tecnológica es negativa (-).

A pesar de la recesión económica, la empresa implementa como estrategia nuevas alianzas con el objetivo de aprovechar sinergias en nuevos proyectos, de manera que uniendo sus fuerzas les resulte menos costoso introducirse en nuevos mercados.

Igualmente, la organización fomenta el aprendizaje de las personas, por lo cual su productividad está aumentada, ya que la empresa ha logrado crear experiencias que involucrarán al cliente desde el punto de vista físico, intelectual y emotivo.

A pesar de lo anterior, se evidencia la falta de una implementación tecnológica, lo que no está permitiendo crear productos y servicios que marquen la diferencia.

En este escenario se ve afectado la calidad del servicio y la seguridad de los empleados por no disponer de nuevas tecnologías.

Escenario 3 - Apague y vámonos: En este escenario, las variables o categorías ocurren de manera negativa (-), es decir, la categoría productivo – social y la categoría económica - tecnológica son negativas (-).

El mundo empresarial estará sometido a tiempos de cambios rápidos en lo que será necesario encontrar la mejor manera de innovar y evolucionar para permanecer en el mercado o quedarás fuera de él.

Para este escenario, la economía del país no atravesará un buen momento, la cooperativa no contará con un buen apoyo económico y un reconocimiento social, debido a que no han diseñado ni implementado estrategias sobre el grado de calidad, satisfacción del cliente, productividad interna y nivel de aprovechamiento de las nuevas tecnologías.

La improvisación, la falta de especialización y la falta de estrategia serán actuaciones poco profesionales, que llevarán a la empresa a un punto crítico.

Escenario 4 - Lo logramos: En este escenario, las variables o categorías ocurren de manera positiva (+), es decir, la categoría productivo – social y la categoría económica - tecnológica son positivas (+), por lo cual la Cooperativa Telepostal tendrá éxito empresarial.

Para este escenario se prevé un crecimiento de la economía del país, en donde la empresa podrá conseguir una transformación productiva gracias a una nueva alianza con organizaciones de su sector y gracias a la capacitación de los empleados. Todo esto permitirá que los empleados se sientan orgullos de su trabajo y sean más productivos ya que estarán más satisfechos, esta actitud será transmitida a los clientes, quienes obtienen una grata experiencia a la hora de contratar servicios que ellos necesitan.

Igualmente, los avances tecnológicos harán que los procesos sean automatizados, ofreciendo una mayor seguridad para los trabajadores y mayor precisión en el procesamiento de las tareas. La empresa ya no vivirá en un mundo aislado, sino que desarrollará su actividad en un entorno altamente interconectado en el que operan multitud de elementos ajenos, por lo que parte del éxito de la compañía residirá en su capacidad de evaluación y adaptación a ellos.

Acciones estratégicas para alcanzar el escenario apuesta

Una vez identificado el escenario apuesta denominado “Lo logramos”, se diseñaron acciones estratégicas, por cada una de las variables claves del sistema de la Cooperativa, que conlleven a la consecución de este escenario y con ello asegurar la competitividad de la Cooperativa Telepostal, objetivo de la presente investigación.

Tabla 15.

Cuadro Acciones estratégicas

Nombre del Escenario Apuesta: “lo Logramos”			
VARIABLE CLAVE	OBJETIVO ¿Qué queremos lograr?	ESTRATEGIA ¿Qué hacer?	INDICADOR
Satisfacción del Asociado	Incrementar el nivel de satisfacción de los asociados	Aumentar la participación de los asociados en las actividades educativas	% Nivel de satisfacción
		Diseñar y poner en marcha un programa para generar sentido de pertenencia.	
		Ampliar modalidad de líneas de crédito. Incremento programas recreativos y deportivos.	
Número de asociados	Lograr y mantener un crecimiento anual real del número de asociados	Crear el área o coordinación de mercadeo en la estructura organizacional. Mejorar el plan de mercadeo que contenga todas las estrategias de servicios.	(Número de Asociados año n / Número de asociados añ

		Mantener la multiplicación voz a voz de los mismos asociados.	o n-1) * 100 - 1
Alianzas estratégicas	Superar barreras comerciales en nuevos mercados, para desarrollar nuevos productos y servicios.	Planificar una estrategia: Saber qué quieren hacer y cómo lo quieren hacer, Investigar las oportunidades de mercado. Practicar el networking.	% del grado de cumplimiento de los objetivos de los socios, comunes o particulares, iniciales o emergentes
Capacitación al Empleado	Asegurar ejecución satisfactoria del trabajo	Preparar personal para la ejecución inmediata y eficiente de las diversas tareas propias del cargo y de la organización. Proporcionar conocimientos al personal para el continuo desarrollo en sus cargos actuales o prepararlos para otras funciones. Cambiar las actitudes de las personas para crear un clima de trabajo más satisfactorio, aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a la supervisión de sus tareas.	Número de trabajadores que se capacitaron/ Número total de trabajadores.
Emprendimiento	Ampliar cobertura con otros productos y nuevos mercados	Buscar nuevas alianzas estratégicas para la generación de nuevos productos	Cumplimiento de la actividad

Innovación y desarrollo	Optimizar los canales de información para acercar al asociado a la Cooperativa	<p>Recibir en línea de servicios e información de beneficios ofrecidos por TELEPOSTAL</p> <p>Obtención de recursos en efectivo en cajeros electrónicos.</p> <p>Masificar el uso del internet entre la Cooperativa y sus asociados.</p> <p>Incentivar la visita a la página web de TELEPOSTAL.</p> <p>Creación de boletines informativos electrónicos.</p> <p>Entrega de estados de cuenta y facturaciones por correo electrónico.</p>	Cumplimiento de la Actividad
Capital Institucional	Amortizar los aportes de los asociados y el fortalecimiento patrimonial de la cooperativa.	<p>Estar preparar financieramente ante los retiros voluntarios y/o exclusiones de asociados que se pueden dar en su quehacer diario.</p> <p>Establecer paralelamente estrategias para lograr mantener, retener y satisfacer a los asociados en todas sus necesidades de servicios financieros.</p> <p>Mantener un nivel de capital del 10% de los activos totales</p>	Activos totales*10%
Bienestar y Salud	Mantener un alto nivel de bienestar en	Aumentar las técnicas de prevención, asegurando la adecuada protección de los mismos y asignándoles un puesto de trabajo que se adapte	% Nivel de satisfacción

los
trabajadores.

a sus aptitudes físicas y
mentales, para que de esta
forma se sientan realizados y
felices.

Ofrecer un medio ambiente de
trabajo adecuado, donde los
trabajadores y trabajadoras
puedan realizar su actividad de
forma que se sientan útiles,
valorados y miembros de
nuestra organización.

Nota: Se plantean acciones estratégicas por cada una de las variables claves del sistema de la Cooperativa Telepostal.

Plan de acción

Tabla 16.

Plan de acción

<i>Nombre del escenario Apuesta:</i> Lo logramos				<i>Fecha:</i> 19/05/2021					
				<i>Elaborado por:</i> Diana Ahumada Sandra Rodríguez					
Estrategia <i>¿Qué hacer?</i>	Objetivo <i>¿Qué queremos lograr?</i>	Actores <i>¿Qué o quienes intervienen?</i>	Acciones <i>¿Cómo lo lograremos?</i>	Plan de seguimiento por cada Acción					
				2022	2023	2024	2023	2026	%
Aumentar la participación de los asociados en las actividades educativas Diseñar y poner en marcha un programa para generar sentido de pertenencia. Ampliar modalidad de líneas de crédito.	Incrementar el nivel de satisfacción de los asociados	Gerencia Departamento de Marketing	Realizar una investigación de mercado para mirar el nivel de satisfacción de los clientes y trabajar en los puntos débiles para mejorar. Implementar servicio posventa	33,33%		33,33%		33,33%	100%

Incremento programas recreativos y deportivos.									
<p>Crear el área o coordinación de mercadeo en la estructura organizacional.</p> <p>Mejorar el plan de mercadeo que contenga todas las estrategias de servicios.</p> <p>Mantener la multiplicación voz a voz de los mismos asociados.</p>	Lograr y mantener un crecimiento anual real del número de asociados	Departamento de Marketing	<p>Revisar su política de precios añadiendo productos o servicios con nuevas tarifas.</p> <p>Desarrollar nuevas técnicas de venta, optimizando el espacio comercial.</p> <p>Adaptar los procesos a las nuevas necesidades de los asociados</p> <p>Diseñar nuevas campañas promocionales, de publicidad, de relaciones públicas o patrocinio y</p>			64,6%	35,4%	100%	

			<p>seleccionar nuevos medios de difusión</p> <p>Tener contactos con otras cooperativas con los que se pueda llegar a establecer alianzas que beneficien a ambos</p>						
<p>Investigar las oportunidades de mercado.</p> <p>Practicar el networking.</p>	<p>Superar barreras comerciales en nuevos mercados, para desarrollar nuevos productos y servicios.</p>	Gerencia	<p>Hacer una investigación de mercado para saber cuáles son los nuevos competidores.</p> <p>Hacer una investigación de mercado para identificar los nuevos consumidores.</p> <p>Tecnificar procesos para minimizar la</p>			50%		50%	100%

Nota: Se propone un plan de acción que conlleve a la Cooperativa Telepostal a alcanzar el escenario apuesta.

			<p>concentración de mano de obra.</p> <p>Estandarizar los procesos</p>						
<p>Preparar personal para la ejecución inmediata y eficiente de las diversas tareas propias del cargo y de la organización.</p> <p>Proporcionar conocimientos al personal para el continuo desarrollo en sus cargos actuales o prepararlos para otras funciones.</p>	<p>Asegurar ejecución satisfactoria del trabajo</p>	<p>Recursos Humanos-RRHH</p> <p>Líderes y directivos</p>	<p>Conformación de grupos de trabajo que semestralmente presenten ideas de mejora tanto para los procesos como para el ambiente de trabajo.</p> <p>Reconocer nuevas propuestas diseñadas por los empleados, a través de un bono.</p> <p>Realizar capacitaciones enfocadas a la tarea o función que se desempeñe.</p>	<p>58,6%</p>			<p>41,4%</p>		<p>100%</p>

<p>Buscar nuevas alianzas estratégicas para la generación de nuevos productos</p>	<p>Ampliar cobertura con otros productos y nuevos mercados</p>	<p>Gerencia</p>	<p>Realizar un estudio de las posibles empresas para realizar la alianza.</p>		<p>80%</p>			<p>20%</p>	<p>100%</p>
<p>Recibir en línea de servicios e información de beneficios ofrecidos por TELEPOSTAL.</p> <p>Masificar el uso del internet entre la Cooperativa y sus asociados.</p> <p>Incentivar la visita a la página web de TELEPOSTAL.</p> <p>Creación de boletines informativos electrónicos.</p>	<p>Optimizar los canales de información para acercar al asociado a la Cooperativa</p>	<p>Coordinación de Sistemas</p>	<p>Definir la tecnología necesaria para llegar al objetivo.</p> <p>Destinar recursos.</p> <p>Automatizar los procesos.</p> <p>Hacer revisión de la tecnología actual y</p> <p>Cotizar la nueva tecnología y si llega a ser necesario solicitar el préstamo para la adquisición de nueva tecnología</p>	<p>30%</p>		<p>40%</p>		<p>30%</p>	<p>100%</p>

Entrega de estados de cuenta y facturaciones por correo electrónico.									
Estar preparado financieramente ante los retiros voluntarios y/o exclusiones de asociados que se pueden dar en su quehacer diario. Establecer paralelamente estrategias para lograr mantener, retener y satisfacer a los asociados en todas sus necesidades de	Amortizar los aportes de los asociados y el fortalecimiento patrimonial de la cooperativa	Departamento financiero	Continuar con el proceso para el cumplimiento de normas internacionales. Generar la cultura de calidad a través de la estandarización de procesos.			70%		30%	100%

<p>servicios financieros.</p> <p>Mantener un nivel de capital del 10% de los activos totales</p>									
<p>Aumentar las técnicas de prevención, asegurando la adecuada protección de los mismos y asignándoles un puesto de trabajo que se adapte a sus aptitudes físicas y mentales, para que de esta forma se sientan realizados y felices.</p> <p>Ofrecer un medio ambiente de trabajo</p>	<p>Mantener un alto nivel de bienestar en los trabajadores</p>	<p>Recursos Humanos-RRHH</p> <p>Líderes y directivos</p>	<p>Realizar campañas educativas sobre las pausas activas y manejo de estrés.</p> <p>Desarrollar programas de bienestar laboral con el fin de reducir las bajas por enfermedad, mejorar la productividad y favorecer la implicación de los trabajadores.</p> <p>Alinear los objetivos de salud y bienestar con los de</p>	<p>20%</p>	<p>10%</p>	<p>20%</p>	<p>20%</p>	<p>30%</p>	<p>100</p>

<p>adecuado, donde los trabajadores y trabajadoras puedan realizar su actividad de forma que se sientan útiles, valorados y miembros de nuestra organización.</p>			<p>productividad de la empresa.</p> <p>Renovar la forma de gestión que permita redefinir el ambiente de trabajo como una comunidad en la que las personas experimentan su propia dignidad, se sienten respetadas y se preocupan solidariamente unas de otras.</p>						
---	--	--	---	--	--	--	--	--	--

Conclusiones

La dinámica y el comportamiento actual de la economía exige que se implementen estrategias de innovación y tecnologías de información y comunicación – TIC, como estrategia vital para lograr soportar diversos modelos de negocios que se deben implementar y así enfrentar la competencia y adaptarse a los cambios constantes del mercado.

Es fundamental que la Cooperativa Telepostal, hoy en día, esté preparada para enfrentar: a la competencia, a los cambios en el mercado, a las cambiantes necesidades de los consumidores, a la renovación permanente de la tecnológica, y a otros muchos factores, con el fin de lograr la supervivencia, la rentabilidad y el crecimiento para su permanencia en el mercado. Por esta razón, la Cooperativa debe ser consciente de que para subsistir está obligadas a ser innovadora y a realizar estudios prospectivos que le permita crear estrategias que conlleven a mantener y expandir la base de clientes, y para esto se debe realizar acciones eficientes y efectivas que permita la satisfacción completa de las necesidades y deseos de sus clientes, ya que ellos son quienes tienen en sus manos la posibilidad de hacer que la Cooperativa se sostenga.

Y es que en esta época donde gracias a los medios de comunicación, y especialmente al internet, se ha aumentado la posibilidad de elegir entre muchos productos y/o servicios, y con la alta competencia que existe en el mercado del sector cooperativo, es necesario que la Cooperativa diseñe un plan estratégico, a partir de un plan prospectivo, en aras de lograr la fidelidad de sus clientes, por medio de la creación de ventajas competitivas y valores diferenciadores que sean escuchados y reconocidos por los clientes reales y potenciales.

Al analizar los resultados actuales de la Cooperativa Telepostal, se puede evidenciar que está posicionada a nivel local, pero su competencia ha ido ganando terreno poco a poco, lo que ha

hecho que la Cooperativa pierda competitividad en el sector solidario, principalmente a nivel de Patrimonio, cartera de créditos (asociados), depósitos, Ingresos y Excedentes.

Con el desarrollo de este plan prospectivo estratégico se logró establecer el escenario apuesta para que la Cooperativa Telepostal pueda incrementar el número de asociados y su competitividad. Para lo cual, a través del método MICMAC se identificaron las variables claves: Capital Institucional, Capacitación al Empleado, Satisfacción del Asociado, Número de asociados, Bienestar y Salud, Alianzas estratégicas, Emprendimiento e Innovación y desarrollo

Estas variables claves para la Cooperativa Telepostal son fundamentales para dirigir un Plan estratégico de modo que permita que la organización desarrolle su misión y alcance la visión como también logre la satisfacción de los asociados y mejora en el desempeño financiero.

De esta clasificación de situaciones posibles, se generan cuatro (4) escenarios, según el eje de Peter Schwartz, para la Cooperativa Telepostal entre los años 2022 - 2026, los cuales son: Escenario Alternativo 1: “La unión hace la fuerza”, Escenario Alternativo 2: “No todo lo que brilla es oro”, Escenario catastrófico: “Apague y vámonos”, y Escenario Apuesta: “Lo logramos”.

Para la consecución del escenario apuesta, la Cooperativa debe iniciar una transformación productiva, a partir de una nueva alianza con organizaciones de su sector y a la capacitación de sus empleados. Todo esto permitirá que los empleados se sientan orgullosos de su trabajo y sean más productivos ya que estarán más satisfechos, y esta actitud será transmitida a los clientes, quienes obtienen un servicio de calidad.

Igualmente, los avances tecnológicos harán que los procesos sean automatizados, ofreciendo una mayor seguridad para los trabajadores y mayor precisión en el procesamiento de las tareas.

La Cooperativa ya no vivirá en un mundo aislado, sino que desarrollará su actividad en un entorno altamente interconectado en el que operan multitud de elementos ajenos, por lo que parte del éxito de la compañía residirá en su capacidad de evaluación y adaptación a ellos.

Se plantea un plan de acción para lograr que la Cooperativa Telepostal alcance su escenario apuesta, y con ello logre incrementar el número de asociados, su competitividad y su posicionamiento en el sector solidario, en el cual se fomenta una nueva forma de producir, de consumir y de distribuir, se propone como una alternativa viable y sostenible para la satisfacción de las necesidades individuales y globales, aspirando a consolidarse como un instrumento de transformación social.

Bibliografía

- Avendaño, M. (2015). Construcción de escenarios – Resumen. <http://hdl.handle.net/10596/9115>
- Avendaño, M. (2015). Estrategia y Prospectiva Estratégica – Resumen.
<http://hdl.handle.net/10596/9730>
- Avendaño, (M). (2012). Otros Métodos de Prospectiva (P. 1 – 19).
http://datateca.unad.edu.co/contenidos/202531/Curso_de_Profundizacion_Prospectiva/Unidades_Siete_y_Ocho/Otros_Metodos_de_Prospectiva_8.pdf
- Avendaño, M. (2015). Plan estratégico – Resumen. <http://hdl.handle.net/10596/9118>
- Altair - Eco3 colecciones. Elaboración del Plan estratégico (Pág. 1 – 24 y 64 - 76).
http://www.altair-consultores.com/images/stories/publicaciones/LIBRO_PLAN ESTRATEGICO.pdf
- Bas, E. & Guillo, M. (2012). Prospectiva e innovación (Vol. 1: visiones). Madrid, ES: Plaza y Valdés.
<http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2077/lib/unadsp/detail.action?docID=10820867&p00=prospectiva+innovaci%C3%B3n>
- Boccatonda, C. Banchieri, L. y Campa, F. (s.f.). Factores clave para el buen funcionamiento de una central de compras cooperativa. Análisis comparativo de dos experiencias. Universidad Nacional de Argentina. <http://www.aeca1.org/xixcongresoaecca/cd/76i.pdf>
- Campos, B. (1996). Dirección estratégica de la empresa, metodología, técnicas y casos. Madrid: Pirámide.

Confecoop Antioquia (2018). Estado de situación del cooperativismo con actividad financiera de Antioquia 2018. Asociación Antioqueña de Cooperativas.

<https://www.confecoopantioquia.coop/Files/descargas/informe-cooperativismo-financiero-antioquia-2018-v1-agosto-2-de-2019-jf.pdf>

Confecoop Antioquia (2019). Estado de situación del cooperativismo con actividad financiera de Antioquia 2019. Asociación Antioqueña de Cooperativas. <https://www.cooprudea.com/wp-content/uploads/2020/05/informe-cooperativismo-financiero-a-dic-2019.pdf>

Cooperativa Telepostal (s.f.). ¿Quiénes somos? <https://www.telepostal.coop/>

Cooperativa Telepostal (2019). Estado de Situación financiera 2019.

<https://www.telepostal.coop/images/documentos/informes/estados-financieros-individuales-diciembre-2019-y-notas.pdf>

Escobar, J., Navarro, A. & Rodríguez, C. (2011). Estudio de los factores críticos de éxito en las cooperativas. Universidad de Oriente. <http://oa.upm.es/9439/1/pag.51-55.pdf>

Fuster, L. & Atencio, A. (2018). “Perfil prospectivo al 2035 de la Cooperativas de Ahorro y Crédito”. CONCYTEC.

https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNHE_cb379c1388d1fd52e24ae84572f1d145

Garza, J. (2011). El uso del método MICMAC y MACTOR análisis prospectivo en un área operativa para la búsqueda de la excelencia operativa a través del Lean Manufacturing.

http://www.web.facpya.uanl.mx/rev_in/Revistas/8.2/A6.pdf

Godet, M. (2007). Prospectiva estratégica problemas y métodos (Métodos, herramientas y técnicas). <http://www.prospektiker.es/prospectiva/caja-herramientas-2007.pdf>

- Koontz & O'Donnell, 2013, Curso de Administración Moderna- Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas. México. Litográfica Ingramex S.A
- López Hernández Martha Ernestina. (2014, abril 23). La importancia del estudio FODA para las organizaciones. <https://www.gestiopolis.com/la-importancia-del-estudio-de-foda-para-las-organizaciones/>
- Medina, J.& Ortegón, E. (2006). Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. CEPAL. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
<https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/3/27693/manual51.pdf>
- Mera, C (s.f.). Concepto, aplicación y modelo de prospectiva estratégica en la administración de las organizaciones. Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
<https://academia.unad.edu.co/images/investigacion/hemeroteca/estrategiaorganizacional/2012/Concepto,%20aplicaci%C3%B3n%20y%20modelo.pdf>
- Mojica, F. (2008). Modelo Voluntarista de Prospectiva (P. 1 – 11).
<http://www.franciscojojica.com/articulos/modprosp.pdf>
- Morales, M. (2016). Factores claves de éxito en la gestión administrativa de las entidades cooperativas especializadas de ahorro y crédito. Universidad Autónoma de Occidente.
<https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/5796/1/T03889.pdf>
- Pabón, L. & Herrera, A. (2015). Factores de éxito de cooperativas colombianas. IX Congreso RULESCOOP.

http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/50258/Documento_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ramírez, M. (2012). Estrategias y entornos para la sostenibilidad corporativa. Universidad Ean.

<https://universidadean.edu.co/la-universidad>

Riascos, S. (2012). Gestión del conocimiento una herramienta efectiva para la construcción de escenarios en Prospectiva Tecnológica.

<http://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/2188/1784>

Rojas, J. (2002). Procedimiento para la elaboración de un análisis DOFA como una herramienta de planeación estratégica en la empresa.

<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/1214>

Sanchis, J. Soriano, J. & Cantarero, S. (2000). Variables determinantes de los procesos de cambio estratégico. Estudios Agrosociales y Pesqueros. No. 187, pp. 109-136.

https://www.mapa.gob.es/ministerio/pags/Biblioteca/Revistas/pdf_reeap%2Fr187_05.pdf

Según Schnaars, S. y Ziamou, P. (s.f.). Cómo diseñar un escenario de futuro.

<https://www.grandespymes.com.ar/2019/04/16/como-disenar-un-escenario-de-futuro/>

Urgellés, R. (2009). Aplicación del enfoque prospectivo para la gestión del desarrollo local:

Estudio de caso Mayarí. Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa “Dr. Antonio Núñez Jiménez” Facultad de Humanidades. República de Cuba. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2010a/654/index.htm>

Villacis, D. (2014). La planificación estratégica como herramienta de apoyo para determinar capacidades militares. <file:///C:/Users/Dell%203000/Downloads/Dialnet-LaPlanificacionEstrategicaComoUnaHerramientaDeApoy-5030739.pdf>

Zabala, H. (2005). Planeación Estratégica Aplicada a Cooperativas y demás formas Asociativas y Solidarias. Universidad Cooperativa de Colombia. Bogotá D.C.
https://books.google.com.co/books?id=XW1kXEr1jIwC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false