

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Plan Estratégico de las Cooperativas Financieras en Colombia

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN
ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADO POR

Natalia Álvarez Caro

Andrea del Pilar Bolívar Rubio

Rosa Edith Franco Murillo

Carolina Hernández Lozano

Asesor: Juan Manuel Aguilar

Bogotá, Diciembre de 2016

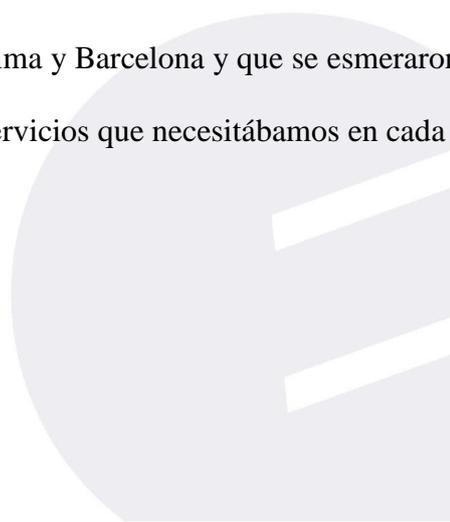
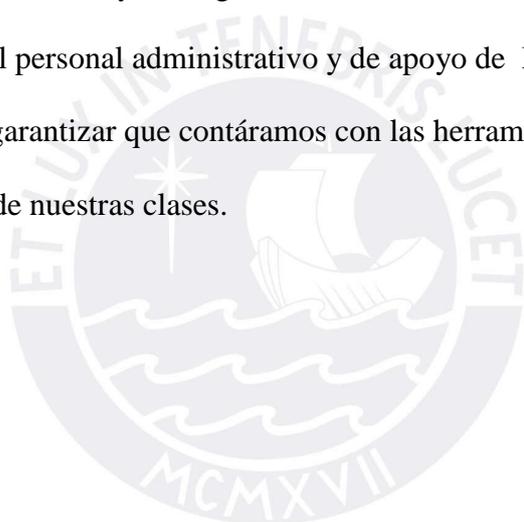
Agradecimientos

Expresamos nuestro agradecimiento a todos quienes formaron parte de este proyecto, en especial a nuestras familias que con su comprensión y apoyo permitieron la culminación de este proceso.

A los profesores que vinieron desde Lima hasta Bogotá, y a aquellos que nos acogieron en Lima y Barcelona, que en cada una de sus clases lograron transmitir sus conocimientos, experiencias y darle sentido a este proyecto personal.

A nuestros compañeros, que hicieron de las clases, no solamente un ejercicio académico sino una oportunidad para conocer las grandes personas que son, que con sus experiencias, su personalidad, y su alegría hicieron amenas cada una de las clases.

Al personal administrativo y de apoyo de Bogotá, Lima y Barcelona y que se esmeraron por garantizar que contáramos con las herramientas y servicios que necesitábamos en cada una de nuestras clases.



Dedicatorias

A nuestras familias, por su apoyo incondicional, por su ánimo en los momentos de mayor exigencia y sobre todo por ser los inspiradores de cada uno de los retos que asumimos.



Resumen ejecutivo

El Plan Estratégico de las Cooperativas Financieras en Colombia ha sido trazado bajo los parámetros del proceso estratégico, el cual de manera secuencial ha brindado la posibilidad de orientar a largo plazo el futuro de estas entidades para garantizar su sostenibilidad dentro del Sistema Financiero Colombiano. Basado en el análisis de variables externas e internas, la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y el análisis de los resultados de cada una de las diferentes matrices, ha sido viable plantear estrategias intensivas, de diversificación, de integración, defensivas e internas que permitirán el logro de los objetivos de largo plazo definidos y consecuentemente de la visión formulada para este modelo de negocio. Las Cooperativas Financieras son entidades que cuentan con una posición favorable dentro del sistema, estas entidades fueron creadas en Colombia para otorgar formalmente el vínculo financiero a poblaciones con menor acceso a la banca tradicional y por tanto cuentan con un gran potencial para fortalecer su ventaja competitiva. Adicionalmente su esencia y razón de ser persiguen afanosamente incentivar el interés nacional Colombiano de la inclusión financiera en el país.

Los resultados que este plan estratégico pretende, están apoyados en la expansión del modelo actual, por medio del desarrollo de productos, la calidad sobre la prestación de servicios, la implementación de tecnología de punta, el desarrollo de alianzas estratégicas y la creación de un gremio para garantizar la unidad de criterio y aumentar así, su poder de negociación en el mercado. Este Plan Estratégico proyecta ampliar el impacto positivo sobre la calidad de vida de los vinculados y se ha desarrollado con la finalidad de posicionarse en el 2022, como la mejor opción de ahorro y crédito para las personas de menores ingresos en el país.

Abstract

The Strategic Plan of the Financial Cooperatives in Colombia, has been defined under the parameters of the strategic process, giving the possibility of a future plan to guide these cooperatives entities to guarantee their sustainability in the Financial Colombian System. Based on the external and internal analysis, the identification process of strengths, weaknesses, opportunities and threats, and the matrixes of the strategic processes, it was possible to propose the intensive business strategies, which are diversification, integration, defensive and internal strategies. These strategies increase the possibilities to achieve the defined long term objectives and consequently reach the defined vision for this business strategic plan.

Financial cooperatives in Colombia have a favorable position at financial system, because these cooperatives were created in Colombia to a special objective, which consists in creating a link between persons with less access to traditional banking and the financial system. Thus, this kind of entities has a special competitive advantage, which should be strengthened. In addition the core business of financial cooperatives in Colombia is specially to work for increase financial inclusion in the country.

The results through this strategic plan recommend the expansion of its actual business model that consists of product development, improvement in the quality of its services, implementation of high technology, development of strategic alliances and the creation of a financial cooperatives guild to guarantee the joint work and thus increase the negotiation influence in the colombian financial market. This strategic plan made for Colombian Financial Cooperatives intends to provide a better quality of life to linked persons and it was developed to be achieved in 2022, providing the best option of savings and credit products for people with the lowest income in the country.

Tabla de contenido

El Proceso Estratégico: una visión general	xii
Capítulo I. Situación general de las Cooperativas Financieras	17
1.1 Situación general	17
1.2 Conclusiones	24
Capítulo II. Visión, Misión, Valores y Código de Ética	24
2.1 Antecedentes	26
2.2 Visión	26
2.3 Misión.....	26
2.4 Valores.....	27
2.5 Código de Ética	27
2.6. Conclusiones	28
Capítulo III. Evaluación externa	29
3.1 Análisis tridimensional de las naciones.....	29
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	29
3.1.2 Potencial nacional.....	33
3.1.3 Principios cardinales.....	43
3.1.4 Influencia del análisis en las Cooperativas Financieras	45
3.2. Análisis Competitivo del país.....	45
3.2.1 Condiciones de los factores	47
3.2.2 Condiciones de la demanda	52
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	55
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	56
3.2.5 Influencia del análisis en las Cooperativas Financieras	58
3.3. Análisis del Entorno PESTE	58

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	58
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	60
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	63
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	65
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	66
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	67
3.5 Cooperativas Financieras y sus Competidores	68
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	68
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	69
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	70
3.5.4 Amenaza de los entrantes	71
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	73
3.6 Cooperativas Financieras y sus referentes.....	73
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	74
3.8 Conclusiones	77
Capítulo IV. Evaluación interna.....	78
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	78
4.1.1 Administración y gerencia (A)	78
4.1.2 Marketing y ventas (M)	83
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	90
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	92
4.1.5 Recursos humanos (H).....	97
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	100
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)	101

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	103
4.3 Conclusiones	105
Capítulo V. Intereses de las Cooperativas Financieras y Objetivos de Largo Plazo	106
5.1 Intereses de las Cooperativas Financieras	106
5.2 Potencial de las Cooperativas Financieras	106
5.3 Principios Cardinales de las Cooperativas Financieras	108
5.3.1 Influencia de terceras partes	108
5.3.2 Lazos pasados y presentes	108
5.3.3 Contrabalance de intereses	109
5.3.4 Conservación de los enemigos.....	109
5.4 Matriz de Intereses Organizacionales de las cooperativas Financieras.....	111
5.5 Objetivos de Largo Plazo	111
5.6 Conclusiones	111
Capítulo VI. El Proceso Estratégico.....	114
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	114
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación del Entorno de la Acción (MPEYEA).....	117
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	119
6.4 Matriz Interna Externa (MIE).....	120
6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)	121
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	122
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	125
6.8 Matriz de Rumelt.....	127
6.9 Matriz de Ética	128
6.10 Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)	130

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....	130
6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	132
6.13 Conclusiones	133
Capítulo VII. Implementación Estratégica.....	134
7.1 Objetivos de Corto Plazo.....	134
7.2 Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	138
7.3 Políticas de cada estrategia.....	140
7.4 Estructura organizacional del Sector de las Cooperativas Financieras de Colombia..	142
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social	144
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	145
7.7 Gestión del Cambio	146
7.8 Conclusiones	147
Capítulo VIII. Evaluación Estratégica	149
8.1 Perspectivas de control.....	149
8.2 Aprendizaje interno	149
8.3 Procesos.....	150
8.4 Clientes.....	150
8.5 Financiera	150
8.6 Tablero de Control.....	151
Capítulo IX. Competitividad de las cooperativas financieras	156
9.1 Análisis competitivo de las cooperativas financieras.....	156
9.2 Identificación de las ventajas competitivas de las cooperativas Financieras	156
9.3 Identificación y análisis de potenciales clústeres de las cooperativas financieras	158
9.4 Identificación de los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres.....	159

9.5 Conclusiones	160
Capítulo X. Conclusiones y Recomendaciones	161
10.1 Plan Estratégico Integral	161
10.2 Conclusiones finales	163
10.3 Recomendaciones finales	166
10.4 Futuro de las Cooperativas Financieras en Colombia	167
Referencias	169



Lista de tablas

Tabla 1. <i>Entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia al 09 de septiembre de 2016. Entidades Cooperativas Financieras</i>	20
Tabla 2. <i>Cooperativas Financieras, Comportamiento Histórico dic. 2104 a dic. 2015</i>	23
Tabla 3. <i>Matriz de Interés Nacional de Colombia (MIN)</i>	32
Tabla 4. <i>Bancarización en Colombia 2007 - 2012</i>	53
Tabla 5. <i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	67
Tabla 6. <i>Montos de capital intermediarios financieros</i>	71
Tabla 7. <i>Matriz Perfil Competitivo (MPC)</i>	75
Tabla 8. <i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i>	76
Tabla 9. <i>Estructura Organizacional Cooperativas Financieras</i>	82
Tabla 10. <i>Estructura Organizacional Número de Miembros</i>	83
Tabla 11. <i>Productos de Ahorro y Crédito en las Cooperativas Financieras para Personas Naturales</i>	85
Tabla 12. <i>Productos de Ahorro y Crédito en las Cooperativas Financieras para Personas Jurídicas</i>	87
Tabla 13. <i>Convenios y Seguros en las Cooperativas Financieras para Personas Naturales</i> .	88
Tabla 14. <i>Convenios en las Cooperativas Financieras para Personas Jurídicas</i>	88
Tabla 15. <i>Beneficios para asociados en las Cooperativas Financieras</i>	89
Tabla 16. <i>Número de Oficinas o Agencias por Ubicación Geográfica de las Cooperativas Financieras</i>	91
Tabla 17. <i>Balance General de las Cooperativas Financieras al cierre del 2015</i>	93
Tabla 18. <i>Cartera de Créditos en las Cooperativas Financieras al cierre del 2015</i>	95

Tabla 19. <i>Ranking de Activo, Pasivo y Patrimonio en las Cooperativas Financieras al cierre del 2015</i>	96
Tabla 20. <i>Calificación y Cubrimiento de la Cartera en las Cooperativas Financieras en febrero del 2015</i>	97
Tabla 21. <i>Servicios en las Cooperativas Financieras</i>	103
Tabla 22. <i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	104
Tabla 23. <i>Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)</i>	111
Tabla 24. <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)</i>	105
Tabla 25. <i>Calificación Factores Determinantes Matriz PEYEA Cooperativas Financieras</i>	118
Tabla 26. <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	113
Tabla 27 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	115
Tabla 28. <i>Matriz de Rumelt de las Cooperativas Financieras (MR)</i>	127
Tabla 29. <i>Matriz de Ética de las Cooperativas Financieras (ME) de las Cajas Municipales</i>	129
Tabla 30. <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)</i>	130
Tabla 31. <i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo</i>	131
Tabla 32. <i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i>	132
Tabla 33. <i>Recursos para los Objetivos de Corto Plazo</i>	130
Tabla 34. <i>Políticas de las Cooperativas Financieras</i>	132
Tabla 35. <i>Funciones específicas de las Cooperativas</i>	142
Tabla 36. <i>BSC Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo</i>	152
Tabla 37. <i>BSC Perspectiva de Procesos</i>	153
Tabla 38. <i>BSC Perspectiva de Cliente</i>	154
Tabla 39. <i>BSC Perspectiva Financiera</i>	155

Tabla 40. *Plan Estratégico Integral*.....153

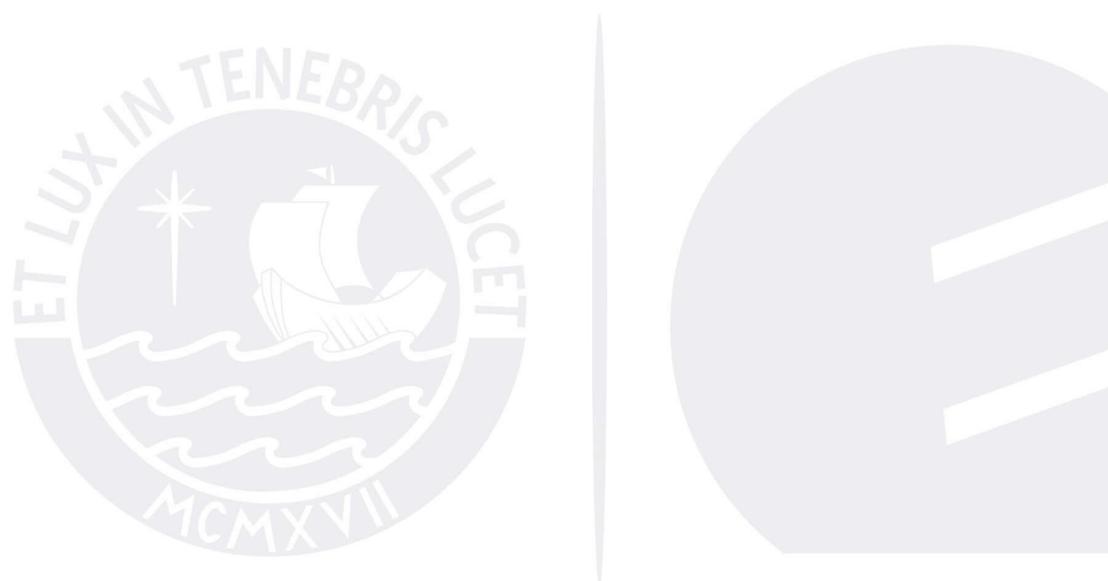
Tabla 41. *Comparativo de Indicadores – Situación Actual vs Situación Futura Planeada* ..168



Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico	xii
<i>Figura 2.</i> Excedentes de las cooperativas en Colombia por actividad económica, 2014 (millones de pesos)	22
<i>Figura 3.</i> Distribución de los Activos de las Cooperativas en Colombia por actividad económica, 2014 (millones de pesos y % del total).....	23
<i>Figura 4.</i> Pilares Fundamentales Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018. “Todos por un Nuevo País”	30
<i>Figura 5.</i> Crecimiento de la Clase Media en América Latina	34
<i>Figura 6.</i> Producto Interno Bruto Colombia 2015. Variación porcentual acumulada anual por grandes ramas de la economía.	37
<i>Figura 7.</i> Participación del consumo de los hogares. 2012 – 2015 segundo trimestre.....	38
<i>Figura 8.</i> Inversión como porcentaje del PIB en América Latina.....	39
<i>Figura 9.</i> Los Departamentos de Colombia.....	42
<i>Figura 10.</i> Contribución sectorial al crecimiento del empleo total. Enero - Julio 2015.....	48
<i>Figura 11.</i> Número de personas con Microcrédito 2008-2014.....	62
<i>Figura 12.</i> Facturación Factoring, 2013.	63
<i>Figura 13.</i> Cobertura geográfica del sistema financiero: 2006-2015* (Numero de municipios por tipo de cobertura).....	64
<i>Figura 14.</i> Indicador de Inclusión Financiera: 2006 – 2014	64
<i>Figura 15.</i> Porcentaje de adultos que hace planeación financiera 2013.....	65
<i>Figura 16.</i> Participación Geográfica de la Cooperativas Financieras en Colombia.....	91
<i>Figura 17.</i> Modelo de Gestión Cooperativa Confiar	98
<i>Figura 18.</i> Número de empleados en las Cooperativas Financieras en Colombia	100

<i>Figura 20.</i> Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción MPEYEA Cooperativas Financieras en Colombia.....	119
<i>Figura 21.</i> Matriz Boston Consulting Group (MBCG) Cooperativas Financieras en Colombia	120
<i>Figura 22.</i> Matriz Interna y Externa (MIE) de las Cooperativas Financieras en Colombia..	121
<i>Figura 23.</i> Matriz GE Cooperativas Financieras en Colombia.	122
<i>Figura 23.</i> Organigrama Actual.....	142
<i>Figura 24.</i> Organigrama propuesto.....	144



El proceso estratégico: una visión general

El Plan Estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El Proceso Estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 1 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y finalmente los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Aparte de estas tres etapas existe una etapa final que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él; e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

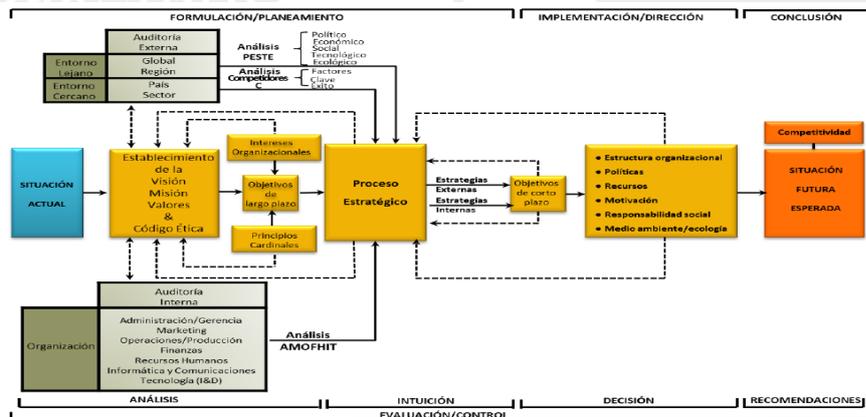


Figura 1. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico

Fuente: tomado de (D'Alessio, 2013, p. 11)

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, además el cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la que se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar: las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial; lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias tendientes a sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial y superar a la competencia.

Posteriormente se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos

y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del que surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses

Organizacionales (MIO) la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP.

Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe señalar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias; esta representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación

y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE). Dichas estrategias son específicas y no alternativas, y cuyo atractivo se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia.

Después de ello comienza la segunda etapa del Plan Estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora por un lado la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP; y por otro lado la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable en la medida que favorece la selección de las estrategias.

Una vez formulado un Plan Estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y posteriormente en resultados. Es preciso decir que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, así como por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (*stakeholders*), forman parte de la Responsabilidad Social

Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes directa o indirectamente formen parte de la organización deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus *stakeholders*. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]); de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.

(D'Alessio, 2013, p. 10-13)

Capítulo I. Situación general de las Cooperativas Financieras

1.1 Situación general

En Colombia el sector de las cooperativas financieras está inmerso dentro del Sistema Financiero Colombiano, el cual está a su vez conformado por las instituciones financieras y sus fondos administrados. El Sistema Financiero está vigilado por la Superintendencia Financiera, la cual regula las siguientes clases de instituciones: “a) los establecimientos de crédito (EC); b) las sociedades de servicios financieros (SSF) y, c) otras instituciones financieras” (Banco de la República, 2013, p. 5). Los establecimientos de crédito a su vez están conformados por “Bancos, Corporaciones Financieras, Compañías de Financiamiento Tradicional, Compañías de Financiamiento Especializadas en Leasing y Cooperativas Financieras” (Banco de la República, 2013, p. 6).

La Ley 454 de 1998 hizo una distinción sobre la vigilancia de las entidades cooperativas diferenciando las competencias de la Superintendencia Financiera y la Superintendencia de Economía Solidaria, en donde las entidades del sector cooperativo que desarrollan actividades financieras serían vigiladas por la primera, mientras la vigilancia y control de las cooperativas de ahorro y crédito y multiactivas e integrales con sección de ahorro y crédito la realizaría la Superintendencia de Economía Solidaria (Superintendencia Financiera de Colombia, 2006).

A través del marco conceptual que regula la Economía Solidaria, establecido por la Ley 454 de 1998, se definieron los conceptos de cooperativas financieras y cooperativas de ahorro y crédito:

Cooperativas Financieras. Las cooperativas financieras se encuentran sometidas al control, inspección y vigilancia de la Superintendencia Bancaria y para todos los efectos son establecimientos de crédito.

Cooperativas de Ahorro y Crédito. Son cooperativas de ahorro y crédito los organismos cooperativos especializados cuya función principal consiste en adelantar actividad financiera exclusivamente con sus asociados, su naturaleza jurídica se rige por las disposiciones de la Ley 79 de 1988 y se encuentran sometidas al control, inspección y vigilancia de la Superintendencia de la Economía Solidaria. (p. 15)

Por su parte, la Sentencia T-274 de 2000 establece como principal diferencia entre los dos tipos de cooperativas, que las cooperativas financieras pueden captar dineros del público en general; en tanto que el resto de cooperativas sometidas a la vigilancia de la Superintendencia de Economía solidaria, se encuentran limitadas a los asociados tanto para captar ahorros como para el otorgamiento de créditos (Superintendencia Financiera de Colombia, 2000).

Otra característica que diferencia a las cooperativas financieras es el seguro de depósitos del Fondo de Garantías Cooperativas Fogacoop, con cobertura plena de \$20.000.000. Esta garantía es la misma con la cual cuentan los asegurados de Fogafín; las cooperativas financieras gozan de este seguro a partir de julio del año 2015 (Fecolfin, 2015).

Los dos tipos de cooperativas comparten el concepto de Economía Solidaria, el cual hace alusión a una forma de producción, consumo, y repartición de riqueza; enfocada hacia la valorización del ser humano, no así en la necesidad de priorizar la valorización del capital, para lo cual tiene la capacidad de captar y distribuir el ahorro a nivel local propendiendo por el desarrollo integral de una nación (Ministerio de Desarrollo Social Argentina, 2015). Otra de sus características esenciales consiste en la participación igualitaria de todos los asociados, que redundan en la repartición a su vez de los dividendos de la cooperativa en partes iguales (Ministerio de Desarrollo Social Argentina, 2015).

Estos dos tipos de cooperativas se asemejan por ser “empresas de economía de interés social y de administración democrática” (SENA, 2007, párr. 1), por lo tanto se caracterizan por proveer recursos materiales y humanos en beneficio de proyectos para sus asociados y

vinculados, estos recursos son la tierra, herramientas, recursos económicos, empleados o fuerza laboral. Con estos recursos las cooperativas encaminan sus esfuerzos a la promoción y beneficio de sus socios, sus familiares y la comunidad, dónde ejecuta su actividad (SENA, 2007). Otra característica importante de las cooperativas es que su propiedad es colectiva, es decir se divide entre todos sus socios de manera igualitaria, lo cual redundando en la igualdad de derechos y deberes (SENA, 2007).

Adicionalmente, una cooperativa debe estar conformada por un mínimo de 20 personas, a excepción de las de tipo agrícola que deben tener mínimo 10 integrantes. Estas compañías pretenden entregar a sus asociados la posibilidad de contar con recursos, bienes o servicios a un costo menor (SENA, 2007). A diciembre de 2015 estaban registradas en la Superintendencia Financiera seis cooperativas financieras, de un total de 430 entidades vigiladas. A septiembre de 2016, existen cinco entidades cooperativas financieras reguladas por la Superintendencia (ver Tabla 1), de las cuales una está ubicada en Bello, Antioquia y las cuatro restantes están domiciliadas en Medellín (Superintendencia Financiera de Colombia, 2016).

Tabla 1.

Entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia al 09 de septiembre de 2016. Entidades Cooperativas Financieras

Denominación social de la Entidad	Domicilio
Cooperativa Financiera de Antioquia C.F.A.	Medellín – Antioquia
Cooperativa Financiera John F. Kennedy, también podrá identificarse con el nombre de "JFK Cooperativa Financiera".	Medellín – Antioquia
Coofinep Cooperativa Financiera – COOFINEP.	Medellín - Antioquia
"COOPERATIVA FINANCIERA COTRAFA" que también podrá identificarse como "COTRAFA FINANCIERA".	Bello – Antioquia
Confiar Cooperativa Financiera -podrá identificarse con el nombre " CONFIAR".	Medellín – Antioquia

Fuente: adaptado de (Superintendencia Financiera de Colombia , 2016)

La regulación colombiana permite a las cooperativas financieras realizar las siguientes actividades JFK Cooperativa Financiera (s.f.):

- a) Captar ahorro a través de depósitos a la vista o a término mediante expedición de Certificados de Depósito de Ahorro a Término (CDAT) y Certificados de Depósito a Término (CDT).
- b) Captar recursos a través de ahorro contractual.
- c) Negociar títulos emitidos por terceros distintos de sus gerentes, directores y empleados.
- d) Otorgar préstamos, y en general, celebrar operaciones activas de crédito.
- e) Comprar y vender títulos representativos de obligaciones emitidas por entidades de derecho público de cualquier orden.
- f) Otorgar financiación mediante la aceptación de letras de cambio.

- g) Otorgar avales y garantías en términos que para el efecto autoricen la Junta Directiva del Banco de la República o el Gobierno Nacional, cada uno según sus facultades.
- h) Efectuar operaciones de compra de cartera o *factoring* sobre toda clase de títulos.
- i) Abrir cartas de crédito sobre el interior en moneda legal.
- j) Intermediar recursos de redescuento.
- k) Realizar operaciones de compra y venta de divisas y demás operaciones de cambio, dentro de las condiciones y regulaciones que para el efecto expida la Junta Directiva del Banco de la República.
- l) Emitir Bonos.
- m) Prestar servicios de asistencia técnica, educación, capacitación y solidaridad que en desarrollo de sus actividades previstas en los estatutos por disposición de la ley cooperativa pueda desarrollar, directamente mediante convenios con otras entidades. En todo caso, en la prestación de todo servicio, la cooperativa no podrá utilizar recursos provenientes de los depósitos de ahorro y demás recursos captados de la actividad financiera.
- n) Celebrar convenios dentro de las disposiciones legales para la prestación de otros servicios, especialmente aquellos celebrados con los establecimientos bancarios para el uso de cuentas corrientes. (párr. 3)

Para el año 2013 el activo de las cooperativas del sector financiero disminuyó en 3,8%, ocurrido a razón de la creación de Bancoomeva, con lo cual la Cooperativa de Coomeva pasó a constituirse como banco y por ende a formar parte del sector bancario. Posteriormente durante el año 2014 también se presentó la vinculación de Financiera Juriscoop como una compañía de financiamiento comercial, dejando de reportar sus resultados dentro del sector cooperativo con carácter financiero (Cenicoop & Confecoop, 2014).

Como se puede observar en la Figura 2, es valioso anotar que al cierre del año 2013 el sector cooperativo en su conjunto reflejó una pérdida de \$25.838 millones, no obstante la actividad económica que arrojó el mayor excedente del sector cooperativo fue el de actividad financiera que tuvo \$253.158 millones de ganancias (Cenicoop & Confecoop, 2014).

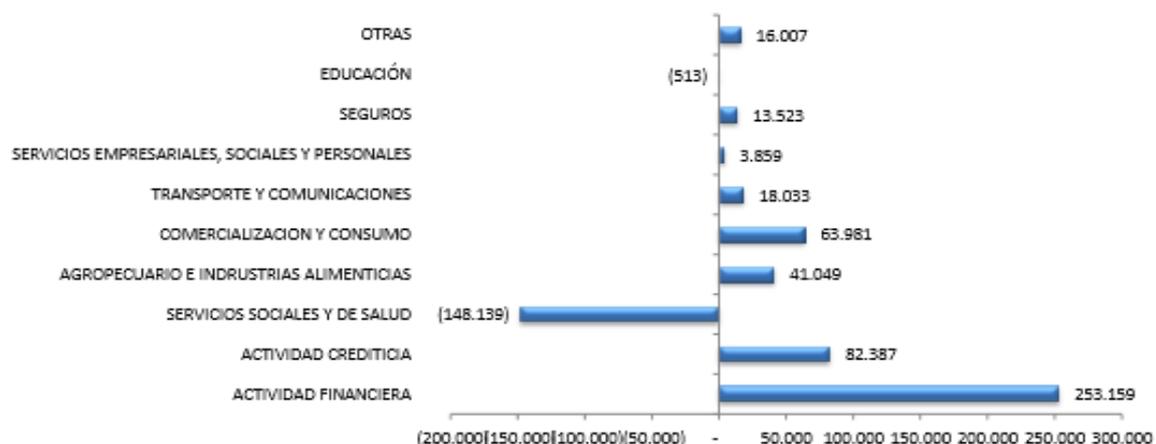


Figura 2. Excedentes de las cooperativas en Colombia por actividad económica, 2014 (millones de pesos)

Fuente: tomado de (Cenicoop & Confecoop, 2014, p. 36)

Sin embargo, para el año 2014 se evidenció un comportamiento de recuperación (ver Figura 3), donde las cooperativas asociadas a la actividad financiera y crediticia ocuparon el mayor nivel de activos del sector con el 43,6% y 21,4%, respectivamente. Lo cual permite inferir que su potencial de influencia social e impacto económico para la generación de empleos es mayor, en contraste con las cooperativas dedicadas a las demás actividades económicas (Cenicoop & Confecoop, 2014).

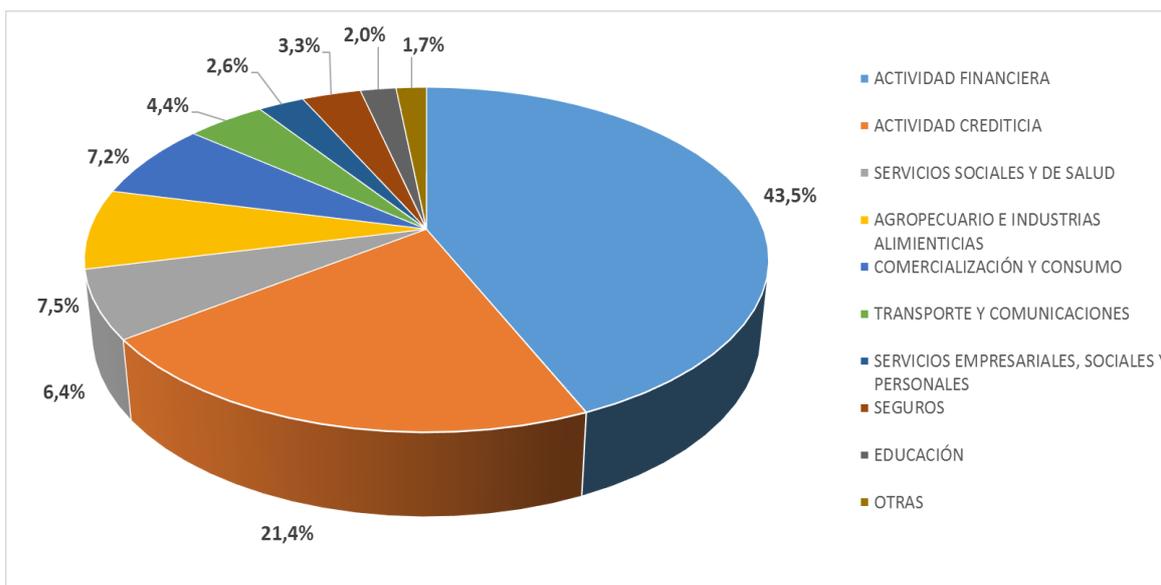


Figura 3. Distribución de los Activos de las Cooperativas en Colombia por actividad económica, 2014 (millones de pesos y % del total)

Fuente: tomado de (Cenicoop & Confecoop, 2014, p. 25)

Como se puede observar es en la Tabla 2, el crecimiento del activo evidenciado entre el 2014 y 2015, pasando de crecer un 11,55% a 13,22%, demostrando un incremento importante relacionándolo con el crecimiento de activos de los bancos el cual fue en promedio de 14,16% (Fecolfin, 2015).

Cooperativas Financieras, Comportamiento Histórico Activos dic. 2104 a dic. 2015

Cooperativa	DIC. 2013	DIC. 2014	DIC. 2015	2014 vs 2013		2015 vs 2014	
				Var. Real	Var. %	Var. Real	Var.
CFA	259.212	299.801	325.382	40.589	15,66	25.581	8,53%
JFK	616.659	658.948	724.156	42.289	6,86	65.208	9,90%
COOFINEP	144.047	155.817	180.197	11.770	8,17	24.380	15,65%
COOTRAFA	433.507	486.311	577.559	52.804	12,18	91.248	18,76%
CONFIAR	575.913	662.755	755.564	86.842	15,08	92.809	14,00%
TOTAL	2.029.338	2.263.632	2.562.858	234.294	11,55	299.226	13,22%

Fuente: tomado de (Fecolfin, 2015, p. 10)

Al cierre del año 2015 las cooperativas mostraron un nivel de mora ligeramente mayor al de los bancos con el 6,9% en su nivel de cobertura, estando levemente por encima del indicador de mora ideal que es 5%; sin embargo, la creación de provisiones cubre la cartera

en mora que tienen las cooperativas demostrando su responsabilidad y compromiso con el cubrimiento de su principal riesgo, su cartera de crédito (Fecolfin, 2015). En cuanto al nivel de depósitos, las cooperativas financieras crecieron el 13,3% del 2014 al 2015 y el sistema financiero creció en depósitos el 32,6%, mayormente jalonado por los bancos, las compañías de financiamiento comercial y las corporaciones financieras (Fecolfin, 2015). Por otra parte, el nivel de captaciones creció de forma importante pasando del 10,70% al 13,69%. En relación con los bancos se puede indicar que el crecimiento de las cooperativas es mucho menor, debido a que los primeros mostraron un crecimiento equivalente a 31,19% al cierre del 2015 (Fecolfin, 2015).

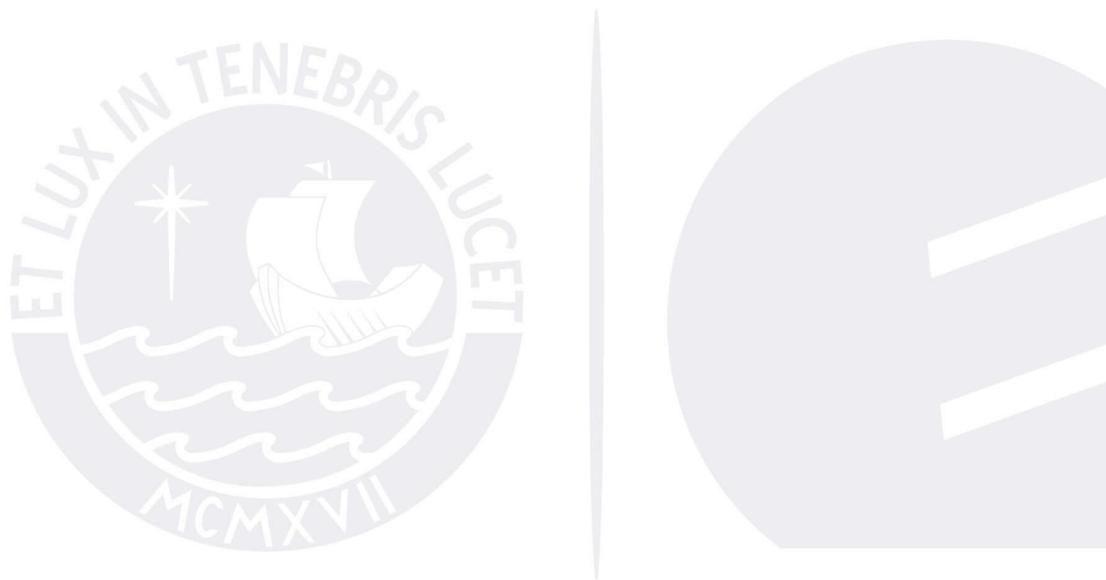
En la actualidad “las cooperativas financieras tienen más de 700 mil vinculados entre asociados y ahorradores, cuentan con una cartera de más de 2,2 billones de pesos colombianos y activos mayores a 2 billones” (Ortiz, 2016, párr. 3). No obstante, se considera que el sector cooperativo financiero en Colombia enfrenta retos importantes, debido a que existe la propuesta de incluir en una eventual reforma tributaria, un elemento que busca gravar impositivamente a las entidades sin ánimo de lucro que tienen actividad en común con la banca tradicional, es decir que son sus competidores. Adicionalmente la Asociación de Instituciones Financieras en Colombia - ANIF está apoyando la ejecución de ajustes a la tributación de las cooperativas (Ortiz, 2016).

1.2 Conclusiones

De acuerdo con las principales características de las cooperativas del sector financiero, se considera que estas tienen la capacidad de influir en el desarrollo e inclusión social de sus asociados y vinculados, y a su vez en el mejoramiento de su calidad de vida. Sin embargo, las cooperativas enfrentan importantes retos a futuro dada la amenaza latente que existe en cuanto a la creación de una carga impositiva para las entidades sin ánimo de lucro que realizan actividades comunes con la banca tradicional. A pesar de todo esto han logrado tener

un posicionamiento, sobre todo en Antioquia de donde son originarias y expandirse a diferentes municipios fomentando valores como el ahorro, el endeudamiento responsable y el apoyo a los proyectos de sus asociados.

Es importante destacar que las cooperativas financieras tienen un componente diferenciador de las cooperativas de ahorro y crédito y es el hecho de estar vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, esta entidad tiene en su normativa una rigurosidad con los más altos estándares, que dan seguridad a los ahorradores y dan seguridad de que los procedimientos internos tanto de riesgo como de procesos soportan las operaciones y permiten mantener los indicadores que garanticen la sostenibilidad de este modelo.



Capítulo II. Visión, Misión, Valores y Código de Ética

2.1 Antecedentes

Las Cooperativas Financieras tienen en la actualidad un importante rol de impulso al desarrollo de Colombia, debido a que son las únicas de su tipo que pueden prestar servicios financieros de ahorro, crédito e inversión, a terceros no asociados (Superintendencia Financiera de Colombia, s.f.). Además son entidades sin ánimo de lucro (Banco Pichincha, s.f.), lo cual elimina la necesidad de generar dividendos o rentabilidad, permitiéndoles especializarse en el fomento de la inclusión social, la profundización de la bancarización y la sostenibilidad institucional para contribuir al desarrollo del territorio nacional (Confiar, 2015).

2.2 Visión

Para el año 2022 las Cooperativas Financieras serán referentes en el modelo cooperativo – financiero colombiano y contribuirán de manera activa a la construcción de un país con mayor inclusión financiera, enfocando principalmente sus esfuerzos a poblaciones colombianas con menor acceso a la banca tradicional.

2.3 Misión

En consecuencia con la esencia de una misión se propone para el sector de Cooperativas Financieras en Colombia la siguiente: brindar a personas y microempresas colombianas que tradicionalmente no han tenido acceso al sector bancario, alternativas de crédito, ahorro e inversión para la materialización de sus proyectos; teniendo como principios fundamentales la solidaridad y el servicio, garantizando la sostenibilidad del sector cooperativo financiero por medio del uso eficiente de los recursos y desarrollando productos que promuevan la adquisición de vivienda y la evolución del microcrédito. Gracias a ello se busca impactar

positivamente la calidad de vida de las personas vinculadas al sistema, haciéndolos partícipes del desarrollo del país.

2.4 Valores

En consecuencia con lo anterior y de acuerdo a la investigación realizada sobre el sector de las Cooperativas Financieras en Colombia, los valores propuestos que se destacarán para el cumplimiento del Plan Estratégico de este sector son: la solidaridad, la inclusión social, la igualdad y representación, la dignidad, el respeto, trabajo en equipo, la participación asociativa, el optimismo y confianza en el crecimiento individual y colectivo, y el uso adecuado de los recursos.

2.5 Código de Ética

Consecuentemente se establece a continuación la propuesta del Código de Ética del sector de cooperativas financieras en Colombia, el cual apoya el proceso de toma de decisiones de sus miembros, empleados y directivas:

- Brindar una oferta de valor digna y sostenible para los asociados y ahorradores, que promueva el desarrollo y crecimiento de ellos y sus familias, y amplíe el interés de potenciales asociados para impactar positivamente el desarrollo económico y social del país.
- Promover alianzas a través del trabajo en equipo con diferentes entidades que permitan el fomento de la educación, la cual impulsará a su vez la creación de proyectos de emprendimiento empresarial, como un mecanismo fomento de inclusión social y disminución de las brechas existentes de desigualdad.

Comprometerse al adecuado uso de los recursos económicos de los asociados siempre pensando en su bienestar, reconociéndose a nivel nacional como un sector transparente y responsable que trabaja por el crecimiento y desarrollo del país.

2.6 Conclusiones

En el caso del sector cooperativo financiero colombiano, la visión propuesta denota el compromiso que este tiene en la contribución al crecimiento y desarrollo del país, y a su vez su responsabilidad con el crecimiento individual y colectivo de los vinculados y su entorno. Es importante resaltar que el marco de la visión refleja las variables claves para fortalecer de manera sostenible la razón de ser de la institucionalidad de las cooperativas financieras en Colombia, la cual es la mejora de la calidad de vida de las personas. Vale mencionar que ser líder y con un alto reconocimiento dentro del mercado financiero colombiano en efecto contribuye activamente a las alternativas de construcción para un país con mayor inclusión financiera, responsabilidad social y calidad en la prestación de productos y servicios.



Capítulo III. Evaluación externa

3.1 Análisis tridimensional de las naciones

Durante el desarrollo del capítulo III se identifican las oportunidades y amenazas que enfrentan las cooperativas financieras y su capacidad para responder a cada una de ellas.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Colombia puede ser visto como un país con dos perfiles aparentemente incompatibles, por un lado una democracia estable donde el populismo y autoritarismo no ha tenido entrada, con una economía en crecimiento sostenido y con mejora significativa en indicadores sociales como niveles de pobreza y desempleo, que lo convierten en uno de los países con más alto potencial para invertir en América latina; y por otro lado, ha estado inmersa por más de 50 años en un conflicto armado con guerrillas y paramilitares que ha dejado millones de víctimas y que junto al narcotráfico se ha convertido en los dos grandes problemas sociales del país (Banco Mundial, 2014). En la misma línea, este conflicto armado ha tenido un impacto negativo en el campo, generando un bajo nivel de desarrollo agropecuario, desplazamiento de personas, apropiación de tierras y unos índices de pobreza en zonas rurales muy elevados.

Colombia adelantó un proceso de diálogos y negociaciones a través del cual se firmó un acuerdo de paz con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC). El proceso de paz tuvo la aceptación de la comunidad internacional y está en proceso de refrendación e implementación de los acuerdos.

La Matriz de Intereses Nacionales parte de las definiciones del Plan Nacional de Desarrollo, donde por mandato de la Constitución política de Colombia de 1991 el Gobierno Nacional debe establecer el Plan Nacional de Desarrollo, definido así:

El plan que el Presidente de la República debe presentar al Congreso al comienzo de su mandato con los lineamientos de su gobierno en temas políticos, económicos, sociales y

relacionados con la seguridad del país así como con el buen funcionamiento del Estado.

(Subgerencia Cultural del Banco de la República, 2015, párr. 1)

Por su parte el Plan de Desarrollo del Presidente Juan Manuel Santos está enmarcado bajo un propósito fundamental: “Todos por un nuevo país, para construir una Colombia en paz, equitativa y educada” (Departamento Nacional de Planeación, 2015, p. 23). Estos tres objetivos definen un plan estratégico en las políticas gubernamentales con amplio enfoque social (ver Figura 4), que buscan solucionar problemas que han estado presentes durante años y que han impactado los ámbitos sociales, políticos y económicos del País. Este plan general se encuentra soportado por los planes estratégicos de los diferentes sectores de la economía, regiones y departamentos.

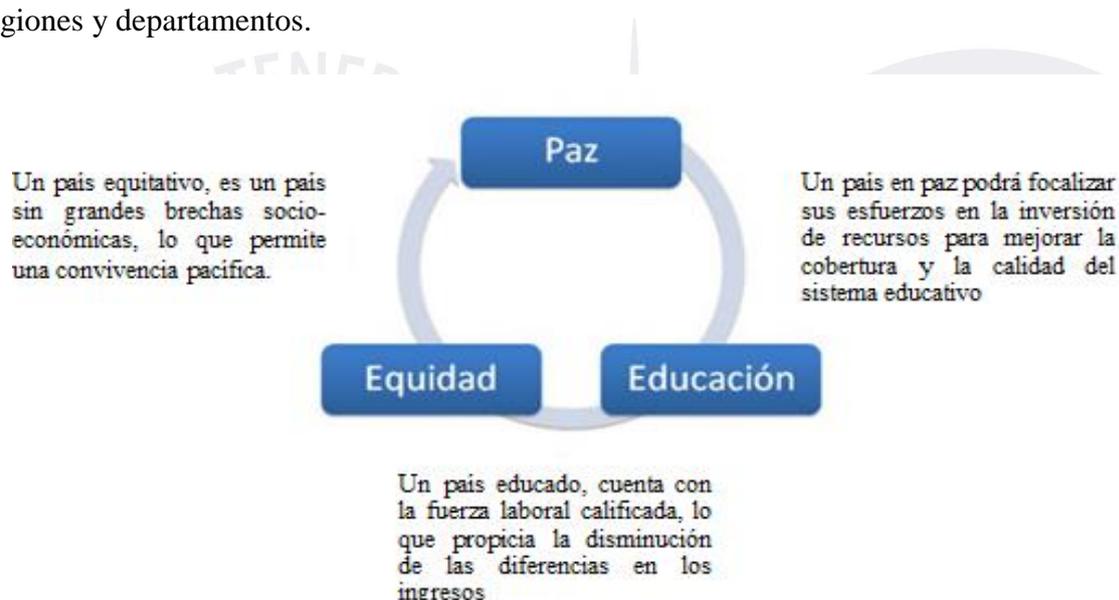


Figura 4. Pilares Fundamentales Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018. “Todos por un Nuevo País”

Fuente: tomado de (Presidencia de la República de Colombia, 2015, p. 5)

Para el logro de estos tres objetivos el gobierno ha trazado cinco estrategias transversales como lo son, a) Competitividad e infraestructura Estratégicas, fundamental para que Colombia se articule a la economía mundial y encuentre un crecimiento sostenido con desarrollo humano logrando una mayor integración y conectividad entre sus territorios. b)

Movilidad Social: describe cómo alcanzar los objetivos sociales del Plan de Desarrollo Nacional, enfocado en la salud, la educación y el empleo de alta calidad resulta crucial. c) Transformación del campo: su objetivo fundamental es reducir las brechas entre zonas urbanas y rurales y garantizar una mejor calidad de vida para la población rural en materia de indicadores sociales como pobreza, falta de educación e infraestructura. d) Seguridad, Justicia y Democracia para la construcción de paz: esta estrategia se basa en “llevar el estado a todos los territorios” consolidando la paz y convivencia pacífica y e) Buen Gobierno: consolidación de un Estado más transparente, eficaz y eficiente. (Departamento Nacional de Planeación, 2015)

En la Tabla 3 se analiza la Matriz de Intereses Nacionales de Colombia de acuerdo a las perspectivas expuestas por el Gobierno Nacional en el actual Plan de Desarrollo.

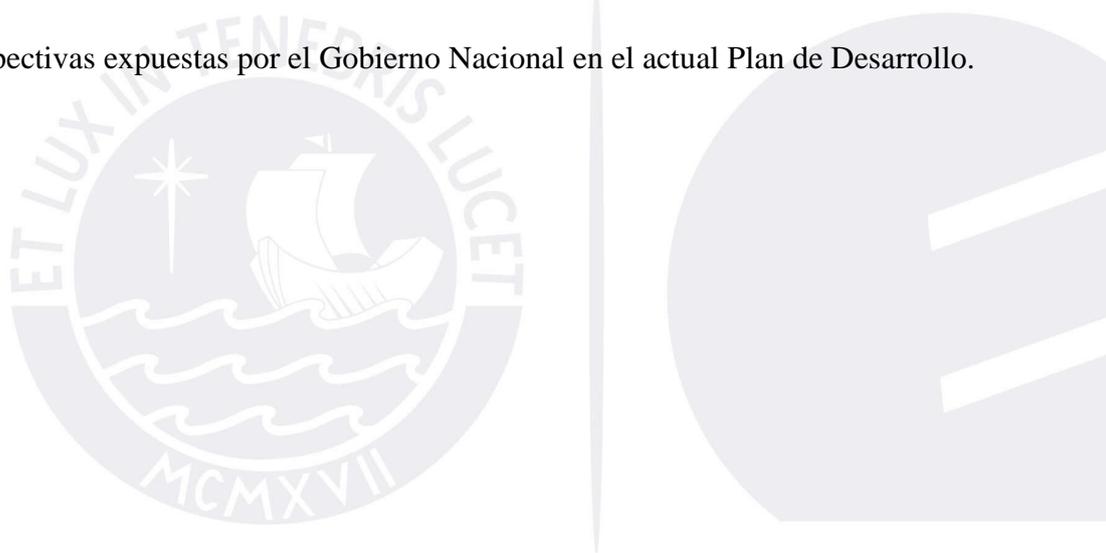


Tabla 2.

Matriz de Interés Nacional de Colombia (MIN)

Interés Nacional	Intensidad de Interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Seguridad, Justicia y Democracia para la Construcción de Paz – Proceso de Paz.		* Perú * Ecuador * Panamá * México	* EEUU * China * España	*Venezuela
2. Competitividad e Infraestructura Estratégicas.		* Perú * Ecuador * Panamá * México	* EEUU * China	*Venezuela
3. Transformación del Campo: Desarrollo Rural y erradicación pobreza extrema.			* Perú * Ecuador * Panamá * México	*Venezuela
4. Movilidad Social: Salud, Educación y Empleo.		* Perú * Ecuador * Panamá * México **Venezuela		
5. Lucha contra lavado de activos y narcoterrorismo.		* Perú * Ecuador * Panamá * México **Venezuela		
6. Seguridad Nacional.		* Perú * Ecuador * Panamá * México **Venezuela		
7. Buen Gobierno: Estado transparente, eficiente y eficaz.			* Perú * Ecuador **Venezuela * México * Panamá	

Fuente: adaptado de (D'Alessio, 2013, p. 90)

Nota: *Intereses comunes / **Intereses opuestos

3.1.2 Potencial nacional

Demográfico: el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE realizó el último censo nacional durante los años 2005 - 2006 y presentó las proyecciones hasta el año 2020. De acuerdo con este análisis la población colombiana creció 39.27% entre 1985 y 2005, pasando de 30.794 mil a 42.888 mil de habitantes. En el año 2020 la población del país se estima en 50.912 mil habitantes (IMEBU, 2014). En estudios posteriores, el DANE calcula que la población colombiana entre el 2005 y 2010 creció a una tasa media anual de 1.18% y para terminar el 2010 Colombia tenía una población de 45.508 mil habitantes. En cuanto a composición por género, en el país existe en promedio 22 millones de hombres y 23 millones de mujeres. Según la distribución por edad, el 29.4% de la población tiene entre 0 y 14 años; entre 15 y 64 años está el 65.1% de los colombianos y finalmente, más de 65 años el 5.5% (IMEBU, 2014).

A su vez, la tendencia mundial en la reducción de la tasa de natalidad no es ajena a Colombia, es así como “la tasa de natalidad disminuyó de 28.8 a 19.8 nacidos vivos por cada mil habitantes en el período comprendido entre 1985 y 2010, y se estima continuará disminuyendo aunque a un menor ritmo durante la próxima década” (IMEBU, 2014, p. 3).

Por su parte, la esperanza de vida al nacer ha mostrado un aumentado significativo desde hace varias décadas. Desde 1985 este indicador aumentó seis años para la población en general, situándose en 74 años en 2010 y se espera alcance un nivel récord de 76 años en 2020. La esperanza de vida es mayor para las mujeres que para los hombres. En 1985, las mujeres vivían en promedio 6.8 años más y en 1995 la diferencia alcanzó un máximo de 8.03 años. Se estima que en 2020 la diferencia en la esperanza de vida entre mujeres y hombres alcanzará 6.31 años. (IMEBU, 2014, p. 3)

La reducción de la pobreza es uno de los objetivos primordiales de los últimos gobiernos, en concordancia con las estrategias implementadas en los últimos años la pobreza se ha

reducido significativamente en Colombia. Según un informe del Banco Mundial, la pobreza extrema se redujo de 17.7% en 2002 a 9.1 por ciento en 2013, lo que implica un descenso promedio anual de 0.78 puntos porcentuales. De la misma manera, la pobreza moderada se redujo de 49.7% en 2002 a 30.6% en 2013, una caída promedio anual de 1.73 puntos porcentuales. En términos de pobreza regional persisten las grandes diferencias históricas entre las zonas rurales y urbanas, siendo significativamente más altos los índices de pobreza extrema y moderada en las zonas rurales. Con respecto al crecimiento de la clase media (ver Figura 5), a pesar de los grandes avances, el ascenso de los pobres a la clase media ha estado por debajo del promedio de la región (Banco Mundial, 2014).



Figura 5. Crecimiento de la Clase Media en América Latina

Fuente: (CEDLAS & Banco Mundial, 2012)

Nota: la definición de clase media se basa en (López-Calva & Ortiz-Juarez, 2011)

Geográfico: Colombia se encuentra en la esquina noroeste de América del Sur sobre la línea del Ecuador; del territorio colombiano también hace parte el Archipiélago de San Andrés y Providencia sobre el Mar Caribe y la Isla Malpelo, Gorgona y Gorgonilla sobre el océano Pacífico. Tiene una posición privilegiada, con soberanía sobre el Océano Pacífico, Mar Caribe, Selva del Amazonas, Orinoquia y cordillera de los Andes. Colombia es el cuarto país más grande de Sur América, después de Brasil, Argentina y Perú. Su superficie es de

2'129 mil, km²; 1'141 mil, km² corresponden a su territorio continental y los restantes 988 mil, km² a su extensión marítima, de los cuales mantiene un diferendo limítrofe con Venezuela y Nicaragua (Todacolombia.com, 2014).

Colombia está dividida geográficamente por cinco Regiones y políticamente en 32 Departamentos y el Distrito Capital: La Región Andina está formada por tres grandes divisiones de la Cordillera de los Andes (Occidental, Central y Oriental) que componen la zona más poblada del país con un 41% del territorio nacional; la Región Amazónica, considerada pulmón del planeta por su gran extensión de selva, es la región con menos población de Colombia; la Región Caribe se extiende desde la Guajira hasta el Golfo de Urabá, posee importantes ciudades como Cartagena, Santa Marta y Barranquilla; la Región Pacífica, atraviesa de sur a norte el país en el occidente; y la Región de la Orinoquía cuenta con extensas llanuras repartidas en los departamentos de Arauca, Casanare, Meta y Vichada (Colombia.com, 2013).

Es importante decir que Colombia posee una posición geográfica estratégica en el hemisferio, por ser un punto de enlaces entre los países del norte y del sur del mismo; sus costas sobre dos océanos le permite ser la puerta de entrada a América del Sur y disponer de puertos hacia el resto de América, Europa y los países de la Cuenca del Pacífico; Actualmente Colombia cuenta con diez puertos: ocho en la costa Caribe y dos en el pacifico, constituyéndose en una ventaja para las comunicaciones y el comercio. Posee una gran variedad de recursos naturales destacándose el petróleo, el oro y el carbón, así como diferentes pisos térmicos que favorecen la producción agrícola con productos de alta calidad como café, banano y flores, que también representan los principales productos de exportación (Todacolombia.com, 2014).

Económico: la coyuntura económica internacional sigue siendo para los países de América Latina un factor que impacta sobre su crecimiento económico, aunque ya no con la

misma influencia de años atrás. En efecto, la desaceleración del crecimiento en China, la caída en el precio de las principales materias primas, el menor crecimiento económico de las economías desarrolladas, la apreciación del dólar a nivel global y la última decisión por parte de la FED de incrementar las tasas de interés; son algunos de los factores que han tenido impacto negativo sobre la mayoría de las economías de América Latina. Desde el punto de vista de la economía colombiana la dinámica internacional ha afectado el crecimiento económico, por lo que se requiere una revisión y ajuste de las políticas económicas internas a todo nivel, con el fin de contrarrestar los efectos negativos de la economía global.

A pesar del panorama complicado de la economía, el país continúa sobre la senda de la estabilidad. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) la economía creció 3.1% en 2015, por debajo del 4.6% alcanzado en 2014 y 4.9% del 2013. De esta manera, Colombia logró finalizar el año con una tasa de crecimiento favorable, comparado con la Región. (Ver Figura 6)

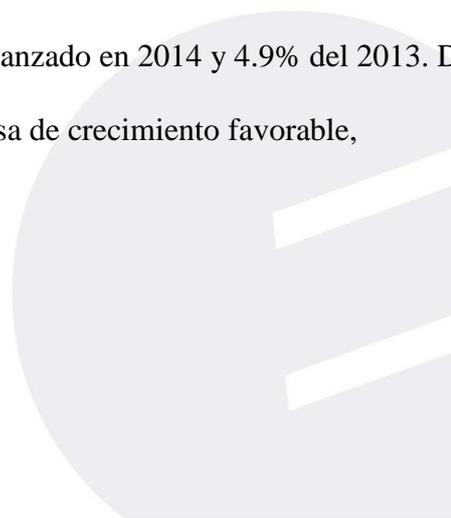
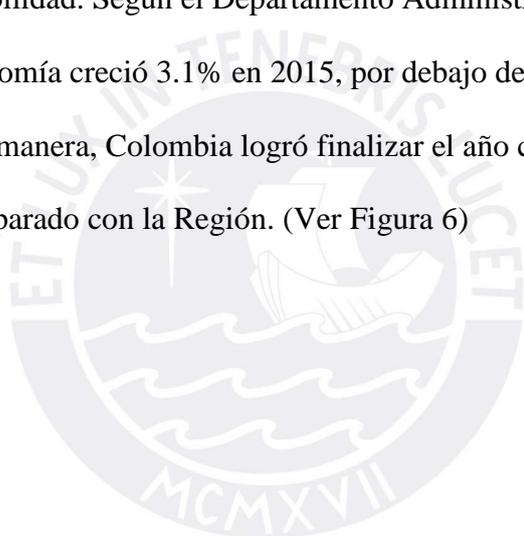




Figura 6. Producto Interno Bruto Colombia 2015. Variación porcentual acumulada anual por grandes ramas de la economía.

Fuente: tomado de:

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IVtrim15_oferta.pdf

Con respecto a la inversión productiva durante el 2014, estuvo acompañado por un entorno macroeconómico favorable que se caracterizó por una tasa de cambio más competitiva, una tasa de desempleo de un solo dígito y un nivel de población en situación de pobreza inferior al 30%. Sin embargo durante el 2015 este buen desempeño no se pudo generalizar en todos los sectores; actividades como obras públicas, café, comercio y sector financiero presentaron una buena dinámica, mientras que la industria y las edificaciones registraron tasas negativas o estancamiento en el año. Por su parte, el consumo final resultó uno de los determinantes del crecimiento durante 2015 con un aumento de 3.9%; el consumo se convirtió en un motor para la economía como resultado de los elevados niveles de confianza y los avances significativos en el mercado laboral (ANDI, 2015).

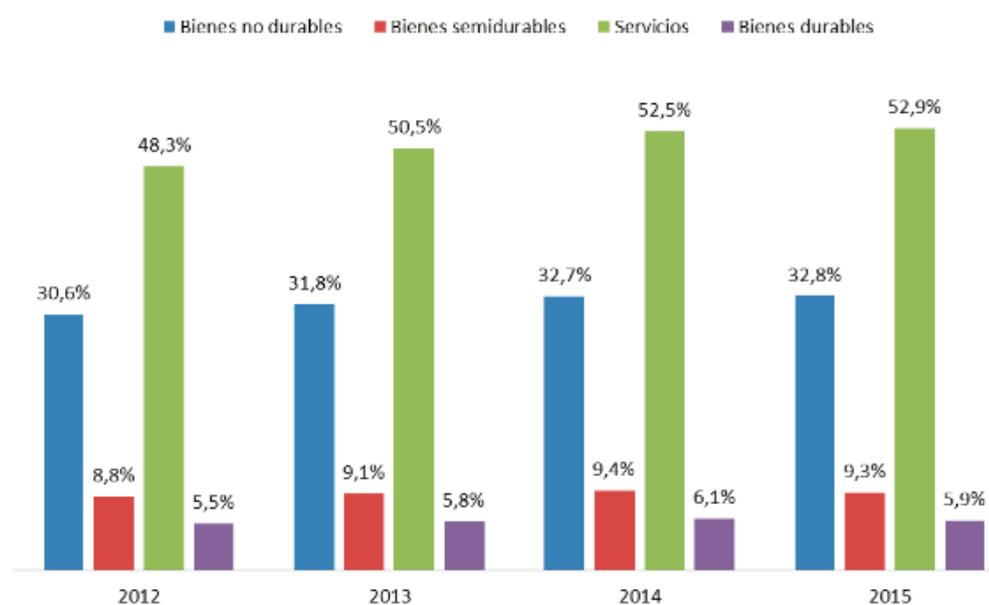


Figura 7. Participación del consumo de los hogares. 2012 – 2015 segundo trimestre.

Fuente: tomado de (Revista Dinero, 2015)

Con respecto a la tasa de ocupación, la tasa de desempleo a nivel nacional se ubicó en 9.1% en 2014 y cerró el 2015 en 8.9%; no se esperan incrementos significativos para el 2016, pese a que la creación de empleo durante los primeros meses presenta una leve desaceleración. Pasando al análisis de los indicadores de inversión extranjera, a pesar de la fuerte reducción de la inversión en petróleo y minería, Colombia sigue siendo uno de los países con mejores perspectivas para invertir. La inversión como porcentaje del PIB por segundo año consecutivo se mantiene en niveles del 30%, por esta razón las calificadoras de riesgo conservan el grado de inversión de Colombia en los niveles de las economías más estables de América latina.

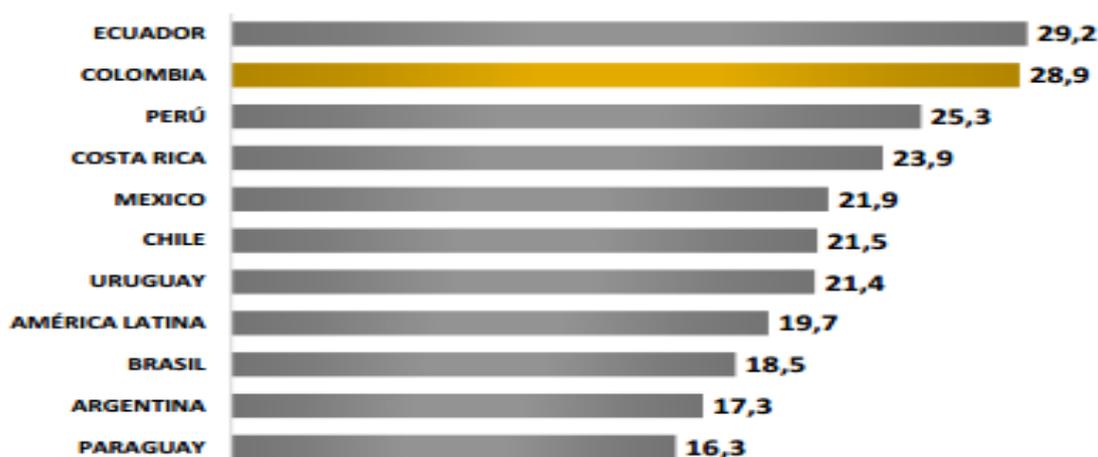


Figura 8. Inversión como porcentaje del PIB en América Latina.

Fuente: tomado de (ANDI, 2015, p. 9)

Teniendo en cuenta lo anterior, el reto durante el 2016 es poder tener mejores perspectivas de crecimiento para la industria y la agricultura que han crecido por debajo de su potencial; el apoyo del gobierno y sectores es clave para alcanzar una transformación productiva en estos sectores que asegure su sostenibilidad y crecimiento.

Tecnológico – científico: en el Plan Estratégico Nacional de ciencia, tecnología e innovación 2005-2020 se hace evidente la estrecha relación entre la ciencia, la tecnología y el desarrollo económico y social; “el crecimiento del producto per cápita está fuertemente asociado a la capacidad del país de producir, adaptar y utilizar el conocimiento científico y tecnológico y su desarrollo” (Perfetti, 2015, p. 7) , es cada vez más necesario para mejorar los procesos y competir a nivel global (Perfetti, 2015). Por su lado, el Plan diseñado por Colciencias (2005) señala:

La importancia de la innovación como fuente de mejoras en la productividad y de crecimiento agregado resulta entonces incuestionable, al igual que la importancia de la inversión en I+D como uno de los principales de las actividades de innovación, siguiendo la preocupación por alcanzar un crecimiento per cápita sostenido resultado de las externalidades positivas de la inversión en capital, el conocimiento científico, el

cambio tecnológico y la innovación se ubican dentro de la literatura como los principales determinantes del desarrollo. (Como se citó en Perfetti, 2015, p.7)

Colombia ha reaccionado durante los últimos años para invertir recursos y crear instituciones que fomenten la ciencia, tecnología e innovación, esto ha sido parte de la agenda y del Plan de Desarrollo de los últimos gobiernos. El surgimiento y el reconocimiento de centros de excelencia es una actividad reciente en el país y los centros de desarrollo tecnológico han sido apoyados por Colciencias (Perfetti, 2015). Con la Política de Ciencia Tecnología e Innovación 2015-2025, Colombia busca mejorar en cuatro aspectos principalmente: a) formación de capital humano altamente calificado para el aumento de la productividad, b) fortalecimiento de la investigación y el desarrollo tecnológico, c) promoción de actividades innovadoras en la empresa privada, d) expansión de la investigación científica en todas las regiones del país (Consejo Nacional de Política Económica y Social, 2015).

De cara a los nuevos retos de globalización y competitividad, es necesario que la inversión en tecnología e innovación sea constante y se incremente tanto en las empresas como en el gobierno, fortaleciendo sus estructuras educativas, productivas y tecnológicas con el fin de alcanzar los niveles de competitividad que se necesitan para competir en los mercados internacionales.

Histórico, psicológico y sociológico: la República de Colombia es una nación relativamente nueva, cuenta con menos de 200 años de historia como República y al igual que el resto del continente americano sus orígenes como Estado se remontan a solo un poco más de cinco siglos. Sin embargo, a pesar de su corta existencia como nación son varios los hechos que han marcado su historia reciente, donde los enfrentamientos y conflictos civiles han estado presentes (Colombia.com, 2013). Con la Constitución de 1886 promulgada por Rafael Núñez se inició el movimiento de la Regeneración y cambio de la democracia en

Colombia, sin embargo, la persecución contra los radicales llevó al país a la Guerra de los Mil Días, en mitad de la cual se inicia el siglo XX y como consecuencia se consolida el bipartidismo liberal y conservador. Hacia 1903, Colombia sufre la separación de Panamá, lo cual representó un duro golpe económico y político (Colombia.com, 2013).

Los siguientes 30 años estuvieron marcados por la integración territorial, delimitación fronteriza e infraestructura. En 1932 Colombia recupera mediante una guerra contra Perú, parte de la franja amazónica y en 1928 se forman los primeros sindicatos empresariales. Durante el periodo de 1930 a 1960, en medio de los inicios de modernización, desarrollo e introducción de reformas al sistema laboral y al régimen de propiedad de la tierra; continúan los fuertes conflictos políticos que dan inicio a las primeras guerrillas. En los últimos años, Colombia se muestra como un país con una economía estable, integrado a la región y con un mejor manejo de sus recursos en medio del conflicto interno con las guerrillas, paramilitares y narcotráfico, resaltando su capacidad para lograr estabilidad aun en las más difíciles crisis (Colombia.com, 2013). A lo largo de los últimos 40 años, los diálogos entre el Gobierno y grupos ilegales han sido constantes y se han convertido en mecanismo para superar los conflictos con escenarios de reparación y reconciliación entre víctimas y victimarios. La firma de los acuerdos de paz marcará un hito histórico, psicológico y sociológico para la sociedad Colombiana, debido a los retos que deberá afrontar en su camino hacia la paz.

Organizacional, administrativo:

Colombia es una República unitaria según la Constitución Nacional de 1991; posee una descentralización administrativa como parte de las políticas de desarrollo llevadas a cabo por el gobierno nacional, por medio de las cuales gran parte de la administración del Estado se reparte entre las entidades administrativas y territoriales de menor nivel, departamentos y municipios, que conforman la organización territorial de la república. Los departamentos son las unidades territoriales de primer nivel en Colombia. El país

se divide administrativa y políticamente en 32 departamentos, los cuales son gobernados desde sus respectivas ciudades capitales. De acuerdo con la Constitución Política de Colombia en su Artículo 298, un departamento: “Es una entidad territorial que goza de autonomía para la administración de los asuntos seccionales y la planificación y promoción del desarrollo económico y social dentro de su territorio en los términos establecidos por la Constitución y las leyes”. (WEBLY, s.f., párr. 1-2)

Los departamentos tienen su cultura y tradiciones arraigadas y son económica y políticamente independientes.



Figura 9. Los Departamentos de Colombia

Fuente: tomado de (Buchot, 2016, párr. 2)

Militar: el Comando General de las Fuerzas Militares es la entidad de más alto nivel de planeamiento y dirección estratégica para las Instituciones Castrenses de Colombia y bajo su supervisión están el Ejército Nacional de Colombia, la Armada de la República de Colombia y la Fuerza Aérea Colombiana. El Comando General de las Fuerzas Militares-CGFM, es el encargado de definir las directrices y las políticas para los soldados de tierra, de mar y de aire (CGFM, 2016). En cumplimiento del artículo 217 de la Constitución Política Nacional: "Las Fuerzas Militares tendrán como finalidad primordial la defensa de la soberanía, la

independencia, la integridad del territorio nacional y del orden constitucional" haciendo referencia al rol de las instituciones armadas colombianas" (CGFM, 2016, p. 61).

De acuerdo a cifras del Banco Mundial, la inversión en defensa durante el 2015 respecto al PIB en Colombia fue del 3.17%, mientras que la inversión realizada por países como Ecuador, Chile y Perú fue de 2.7%; 1.9% y 1.6%, respectivamente; lo que ratifica la alta disponibilidad de recursos que se destinan para hacer frente al conflicto interno.

3.1.3 Principios cardinales

Los cuatro principios cardinales que ayudan a entender el comportamiento del Estado y a identificar las amenazas y las oportunidades para Colombia en su relación con otros países son los siguientes:

Influencia de terceras partes

Colombia por sus tratados comerciales y la internalización de su economía tiene interacción directa con muchos países de la región, de Europa y Asia, los cuales representan a su vez una oportunidad para el comercio, dada su posición geográfica privilegiada. Es por esto que la apertura de nuevos mercados, la consolidación del TLC con Estados Unidos, acuerdos regionales, desarrollo de lazos comerciales con Asia y relaciones comerciales con Europa; se convierten en puntos fundamentales para el crecimiento de Colombia e influye en los países de la región. Colombia debe fortalecer su liderazgo regional como potencial secundario para impulsar los valores compartidos y reducir las diferencias con sus vecinos en cuanto a relaciones con Estados Unidos y economía abierta. Brasil por su parte, como potencia regional, tiene una influencia mayor que Colombia y ha tenido en los últimos años un rol protagónico en materia de seguridad en la región, aunque se ha sumido en graves discrepancias políticas e ideológicas (Jost, 2012).

Los lazos pasados y presentes del país

En Colombia los conflictos marítimos han sido los más constantes y actualmente siguen vigentes con Nicaragua y Venezuela. Respecto a la posesión de las islas de San Andrés y Providencia, ubicadas frente a la costa de Nicaragua, es un conflicto que ha tenido Colombia y que ya completa 30 años sin solución, afectando las relaciones entre los dos países. El conflicto de la delimitación marítima entre Colombia y Venezuela en el Golfo de Venezuela sigue pendiente y es así como el problema se sobrepone en asuntos tan importantes a largo plazo como el manejo de los espacios costeros y marítimos y el acertado manejo de los recursos del mar (Sandner, Ratter, & Sahr, 1997).

Como consecuencia de la guerra interna contra los grupos ilegales, Colombia ha tenido varios conflictos con sus vecinos que lo acusan de violar su soberanía (Ecuador, Venezuela y Perú), y aunque han sido resueltos mediante las vías diplomáticas han causado daños temporales en las relaciones.

Contrabalance de intereses

Según informe del Ministerio de Comercio Exterior, en 2015 las exportaciones a países con acuerdos comerciales representaron el 67.1% del total de las exportaciones Colombianas, mientras que en el año 2000 dicha participación era de 18.4%. Estas exportaciones son lideradas por Estados Unidos, Unión Europea y la CAN, hacia donde se dirigieron el 77.6% del total de esas exportaciones. En este sentido, fortalecer los lazos comerciales es una de las prioridades de Colombia en aras de continuar con el crecimiento de sus exportaciones en los próximos años. La participación de Colombia en la OEA y UNASUR ha permitido ejercer liderazgo en temas de cooperación y entendimiento entre los países de la región.

Conservación de los enemigos

Colombia aparte de los conflictos marítimos con Nicaragua y Venezuela, y los llamados de atención de algunos países limítrofes por violación de soberanía a causa del conflicto armado; tiene una buena relación con sus vecinos y es reconocido como un país soberano y

que respeta la soberanía de las naciones fronterizas. El incidente de mayor relevancia ha sido con Ecuador, cuando Fuerzas Militares Colombianas a través de la Operación Fénix dieron de baja a alias ‘Raúl Reyes’ en Sucumbíos. Ecuador llevó ante la OEA el caso para que se condenara a Colombia por violación de la soberanía, la integridad territorial y otros principios del derecho internacional. Colombia por su parte, en aras de satisfacer un interés nacional, violó normas internacionales y tuvo que rendir cuentas ante Organismos internacionales (Jost, 2012).

3.1.4 Influencia del análisis en las Cooperativas Financieras

El panorama económico y político de Colombia se desarrolla de manera favorable y los indicadores sociales muestran un importante avance en cuanto a mejora en las condiciones de índices de pobreza extrema, crecimiento de la clase media y desarrollo del campo, siendo una oportunidad de crecimiento y de emprendimiento de nuevos negocios para las pequeñas empresas y personas naturales, público objetivo de las Cooperativas Financieras, donde la presencia de la banca tradicional aún es baja. Por otro lado, una gran parte de la población aún no tiene acceso a servicios financieros formales, por esta razón las Cooperativas tienen la posibilidad de incrementar la bancarización e inclusión financiera, mediante el aumento de la cultura financiera de la población y la creación de productos financieros para mejorar el acceso al crédito para las pequeñas y medianas empresas (Banco Mundial, 2014).

3.2. Análisis Competitivo del país

La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI (2015) presentó en su balance anual una calificación satisfactoria para el crecimiento económico de Colombia, teniendo en cuenta los factores positivos y negativos en el entorno global. Los principales aspectos destacados en su gestión como nación se refieren primordialmente al impulso de factores favorables para el país como: a) ejecución de proyectos de infraestructura, b) avances en el proceso de paz, c) desarrollo de proyectos relacionados con la inversión productiva y, d)

reconocimiento de inversionistas nacionales e internacionales a Colombia como un país con alto potencial para realizar inversión. Sin embargo, aunque estas acciones fueron positivas no mejoraron ni cambiaron radicalmente la posición competitiva del país, lo que ha obligado a que el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 del gobierno colombiano tenga como un elemento importante mejorar el posicionamiento competitivo del país, con base en diferentes proyectos en diferentes sectores de la economía colombiana, pues como se expone en el documento Bases para el Plan Nacional de Desarrollo “La infraestructura y competitividad estratégicas son necesarias para fomentar el crecimiento, el desarrollo humano y la integración y conectividad entre los territorios y la nación” (Departamento Nacional de Planeación, 2015, p. 7).

Porter (2015) señaló que “el único concepto significativo de la competitividad a nivel nacional es la productividad. El objetivo principal de una nación es construir un alto nivel de vida para sus ciudadanos” (p. 224). Asimismo, Porter (2015) considera que “la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar” (p. 219). En Colombia, alrededor del sector financiero como motor de la economía, se han desarrollado personas, proveedores y empresas, no solamente por el hecho de acudir al sistema financiero y lograr acceso al crédito para apalancar sus proyectos y operaciones, sino porque las exigencias en servicio, altos estándares e innovación han obligado a que se genere mano de obra calificada y proveedores con la capacidad de atender las exigencias del mercado. Las cooperativas financieras, en este caso se han visto beneficiadas dado que al estar en el mismo sector pueden acceder a los mismos factores que la industria ha desarrollado durante años.

El desarrollo de diferentes factores, no solamente los directos sino los que en su conjunto soportan el desarrollo de país, son medidos a través del Índice de Competitividad Global (ICG), cuyos resultados demuestran que para el periodo de años comprendido entre el 2010 y

2014, Colombia pasó del puesto 68 entre 139 países al puesto 66 entre 144 países. La realidad es que hoy Colombia ocupa el séptimo lugar dentro del total de países de esta área geográfica (Consejo Privado de Competitividad, 2015). De acuerdo con el documento Balance 2015 y Perspectivas 2016 de la ANDI (2015) Colombia enfrenta actualmente situaciones apremiantes que merecen toda la concentración de esfuerzos para hacer frente a dificultades como el desplome de los precios del petróleo, el cierre de la frontera con Venezuela, el fenómeno del niño, las restricciones de exportación hacia Ecuador y las restricciones creadas recientemente en cuanto a reforma tributaria interna en el país.

3.2.1 Condiciones de los factores

Porter (2015) expone que “las naciones triunfan en sectores en los que son especialmente buenas en la creación de factores” (p. 238); en el caso de Colombia es importante analizar los elementos que propone Porter y que influirían en su capacidad para competir. De la misma manera, Porter (2015) afirma que “las desventajas selectivas en los factores más elementales pueden espolear a una empresa para innovar y mejorar” (p. 238) y claramente en Colombia, una nación que por naturaleza ha sido reconocida por sus recursos naturales y la importancia que tradicionalmente ha tenido el sector primario en la economía, pensar en un sector financiero competitivo y a la altura de las tendencias mundiales, hace unos años podría parecer un sueño; sin embargo hoy es una realidad y en esta evolución también han sido partícipes las cooperativas financieras que *a priori*, podrían parecer un sector que no requeriría mayores desarrollos en servicio y en tecnología.

En referencia a la disponibilidad de los recursos humanos, es importante tener en cuenta que Colombia cuenta con una importante participación de profesionales afines al sector financiero; de acuerdo con el Ministerio de Educación Nacional (2016), el 36.5% de los profesionales egresados en el 2013 obtuvieron los títulos de Economía, Administración, Contaduría y Afines, tendencia creciente si se tiene en cuenta que en el 2006 esta área de

conocimiento tenía una participación del 30.4%. En contraposición, el número de egresados que año a año entran al mercado laboral genera una sobreoferta de profesionales calificados y que más que impactar los niveles de desempleo, puede impactar los niveles de subempleo. De acuerdo con Fedesarrollo (2015), las tasas de subempleo mostraron un leve incremento entre enero y agosto de 2015, que de acuerdo con el estudio “sugiere que la percepción de los trabajadores sobre sus condiciones laborales actuales ha dejado de mejorar” (p. 5).

Adicionalmente, se puede ver en el estudio que en el periodo enero-agosto 2015 uno de los sectores que menos ha contribuido al crecimiento del empleo es el de Intermediación Financiera, con un 0.03% por encima únicamente del sector de electricidad gas y agua y el sector de explotación, minas y canteras (ver Figura 10).

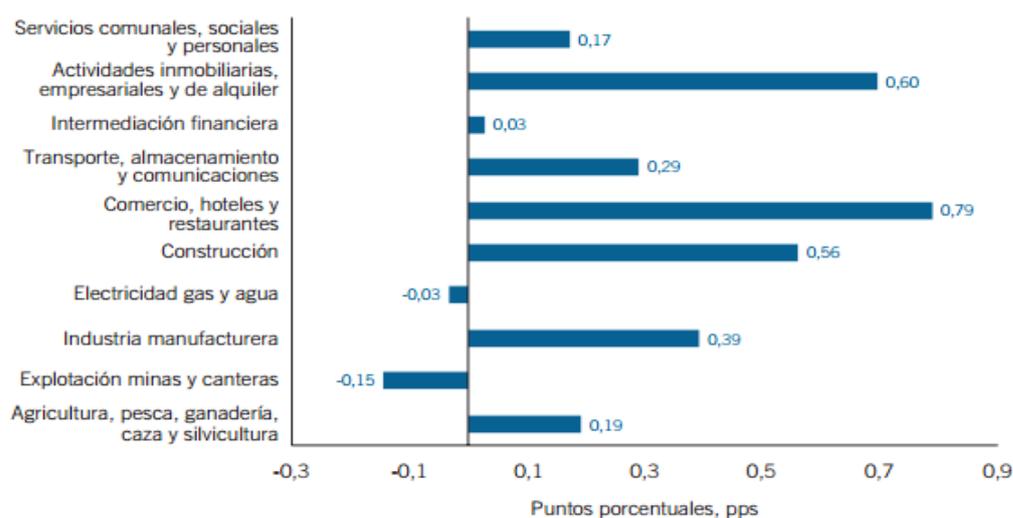


Figura 10. Contribución sectorial al crecimiento del empleo total. Enero - Julio 2015

Fuente: tomado de (Fedesarrollo, 2015, p. 10)

Es importante tener en cuenta que según Fedesarrollo (2015), el sector de intermediación financiera tan solo participa en un 1.3% en la generación total de empleo en Colombia, de acuerdo a cifras con corte a diciembre de 2014; una participación bastante baja teniendo en cuenta que las carreras afines al sector financiero, como se vio anteriormente, presentan una tendencia cada vez mayor. Si bien todas las personas egresadas de carreras relacionadas con

Administración, Economía y Contaduría no necesariamente buscan emplearse únicamente en el sector financiero, sí es un sector atractivo para muchos egresados de esta disciplina.

Adicionalmente, el sector cada vez está optimizando parte de sus procesos y acude a la banca electrónica como una alternativa para facilitar las operaciones que hacen sus clientes y que implican un menor uso de plataformas de servicio de atención directa. Esto explica también el bajo aporte que ha hecho este sector al crecimiento del empleo. Se puede inferir con base en la información del sector financiero, que el sector cooperativo tiene a su disposición profesionales calificados, y por ser un sector de baja oferta laboral puede vincular a los mejores y a un bajo costo laboral, dada la sobreoferta profesional que se infiere se da, por la tasa de subempleo registrada.

El Reporte de Competitividad Global 2015-2016 (2016) presenta la situación de Colombia en uno de los pilares analizados denominado: Mejoradores de la Eficiencia, el cual dentro de los diferentes factores analiza la posición del país en educación y capacitación. En este factor específicamente Colombia está ubicada en el puesto 70 con una calificación de 4.3/7.0 (World Economic Forum , 2015); disminuyendo en comparación con el reporte del año 2014-2015 donde se ubicaba en el puesto 69 con una calificación de 4.4/7.0. Otro de los pilares que analiza el estudio es el de Factores de Innovación y Sofisticación en el que Colombia se ubica en el puesto 61 con una calificación de 3.7; aquí sí se presentó una leve mejora con respecto al estudio anterior en el que Colombia estaba ubicada en el puesto 64 con una calificación de 3.6. Los resultados mencionados reflejan que a pesar de hacer algunos esfuerzos en temas como educación y eficiencia se requiere una mayor atención, no solamente para mejorar en el escalafón sino en la calificación resultante del análisis que está bastante por debajo de la escala superior.

En cuanto a infraestructura, el Reporte de Competitividad Global 2015-2016 ubica a Colombia en el puesto 84, que corresponde a la misma posición del estudio anterior. El Plan

Nacional de Desarrollo 2014-2018, con el fin de disminuir las brechas de infraestructura, entre sus diferentes planes contempla el programa de cuarta generación de concesiones, que de acuerdo con el documento “le permitirá al país desarrollarse aceleradamente y ser más competitivo para enfrentar los retos del comercio global” (Departamento Nacional de Planeación, 2015, p. 124). Adicionalmente, otros modos de transporte también se verán impactados, tal es el caso de la consolidación de los corredores de transporte multimodal, como férreo, fluvial, aéreo; e impactará la infraestructura para la transformación del campo y la consolidación de la paz que se apoyará en el desarrollo de vías terciarias y plataformas logísticas rurales. Estos programas deberían aportar positivamente no solo a la mejora en el ranking de competitividad, sino impactar positivamente la infraestructura en el país con el fin de hacer más eficiente los medios de transporte entre las zonas de producción y los centros urbanos, así como la conectividad entre los puertos con las ciudades y los centros de producción.

Otro de los pilares que analiza el Reporte de Competitividad Global 2015-2016, es el de las Instituciones que en el documento se definen como la eficiencia y comportamiento de los grupos de interés, públicos y privados. Este pilar surge de la crisis financiera del 2007 – 2008 en donde se consideró que se deben destacar estándares contables y de reporte, así como la transparencia para prevenir el fraude y malas administraciones en procura de conseguir buen gobierno corporativo y mantener la confianza de inversionistas y consumidores. El pilar en mención es uno en los que peor calificación tiene Colombia con respecto al ranking, pues se ubica en el puesto 114/140, descendiendo con respecto al reporte 2014-2015 donde se ubicaba en el puesto 111. Este es un indicador que refleja lo frágil de la institucionalidad y la baja confianza que puede tener el país en esta materia. Las instituciones en Colombia requieren tener mucha más confianza y sobre todo apoyar el desarrollo del país, la inversión extranjera y soportar muchas de las tareas que el gobierno nacional tiene y que con un pilar

tan frágil, pueden tender a no llegar a un término lo suficientemente fuerte para que apalanque el desarrollo y la competitividad del país.

El V Informe Nacional de biodiversidad del Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas del año 2014 presenta información relacionada con los recursos naturales en Colombia. En el informe se especifica que “el país ocupa el 0,22% de la superficie terrestre y alberga más del 10% de las conocidas actualmente” (PNUD, 2014, p. 38); esta biodiversidad, de acuerdo con el informe “ha catalogado a Colombia dentro del grupo de 14 países que alberga mayor índice de biodiversidad en la tierra” (PNUD, 2014, p. 38). Adicionalmente, de acuerdo con el reporte “la interacción Andes- Amazonas determina no solo la riqueza en términos hidro-ecológicos y de biodiversidad de las dos regiones, sino que genera incertidumbre sobre el manejo del territorio por la imposibilidad de anticipar de manera precisa la dinámica climática” (PNUD, 2014, p. 4). La anterior es una descripción muy general de la situación de Colombia en cuanto a recursos naturales y el impacto que tienen la Cordillera de los Andes y la Amazonía en el desarrollo de las diferentes actividades productivas del país.

Por otro lado, es ampliamente conocido el impacto que sobre el medio ambiente tienen actividades productivas como la agricultura, la ganadería expansiva y la minería, y por otro lado la urbanización y motorización (Departamento Nacional de Planeación, 2015). El Plan Nacional de Desarrollo, dentro del capítulo sobre la estrategia transversal de crecimiento verde, expone el impacto del crecimiento económico del país y desde el punto de vista ambiental hace referencia a que este posiblemente no sea sostenible. Contrario a lo presentado anteriormente, la generación de energía eléctrica se hace a través de plantas hidráulicas; de acuerdo con el documento es el principal factor que determina que Colombia ocupe el cuarto lugar de 129, en el ranking de sostenibilidad ambiental del World Energy Council. A su vez, el 31% de la electricidad proviene de plantas térmicas y el 4.5% de fuentes

no convencionales de energía. Esta composición de la matriz energética colombiana demuestra que tal como sucedió en el primer semestre del 2016 con la agudización del fenómeno del niño, se utilizan en mayor medida las térmicas en la generación de energía; y según el documento Bases del Plan Nacional de Desarrollo se genera un aumento de gases de Efecto Invernadero.

El reto para Colombia en materia ambiental es trabajar en pro de la sostenibilidad, reducir la deforestación, evitar la degradación de los ecosistemas, y poder reaccionar ante eventuales cambios climáticos y su impacto en el medio ambiente. Es por esto que el Plan Nacional de Desarrollo tiene tres objetivos principales en materia de crecimiento verde. El primero, avanzar en un crecimiento sostenible y bajo en carbono; el segundo, proteger y asegurar el uso sostenible del capital natural y mejorar la calidad ambiental; y el tercero, lograr un crecimiento resiliente y reducir la vulnerabilidad frente a los riesgos de desastres y al cambio climático. Si bien, años de deforestación y abandono estatal en temas relacionados con el medio ambiente no se pueden recuperar en un cuatrienio, las tendencias globales obligan a que países como Colombia presten mayor atención no solamente en programas, sino en la generación de políticas y normativas que incentiven el uso de energías limpias y penalicen el mal uso de los recursos naturales.

3.2.2 Condiciones de la demanda

Al evaluar las condiciones de la demanda es importante tener en cuenta que hace referencia a “la naturaleza y sofisticación de las necesidades de los clientes locales” (Porter, 2015, p. 123). Estas necesidades claramente identificadas son las que permiten definir el potencial de la demanda que eventualmente puede favorecer las condiciones del mercado. De acuerdo con Porter (2008) se deben considerar tres atributos principales: la sofisticación de la demanda local, los estándares regulatorios existentes y las necesidades locales inusuales que pueden ser satisfechos. A la luz de este enfoque teórico es importante determinar las

condiciones que impactan en la demanda en el sector financiero, en el cual las Cooperativas Financieras en Colombia se desenvuelven. La demanda del sector financiero colombiano se puede dimensionar desde dos perspectivas: el aumento del número de bancos que responden a una demanda y por otro lado el crecimiento de los usuarios de servicios financieros.

Con respecto al primero, Asobancaria (2016) hace referencia al crecimiento de los establecimientos bancarios pasando de 18 bancos registrados en la Superintendencia Financiera de Colombia en el año 2008 a 25 al cierre del año 2015, de las cuales, según Asobancaria, varias de las entidades entrantes tienen como nicho el microcrédito, la banca personal y las pymes. En paralelo al crecimiento de entidades bancarias, es importante entender la dinámica frente a los clientes, pues los niveles de bancarización vienen en continuo crecimiento como se refleja en el Indicador de Bancarización que en el año 2007 era 55% y en el 2012 era del 67% (ver Tabla 4). Estos dos componentes son sin duda un reflejo de la dinámica del sector Bancario, el referente del sector financiero en el cual se desenvuelven las Cooperativas Financieras.

Tabla 3.

Bancarización en Colombia 2007 - 2012

Año	Población adulta	Personas con al menos un producto financiero	Indicador de bancarización
2007	28.100.679	15.514.127	55%
2008	28.665.007	15.921.080	56%
2009	29.243.976	16.762.956	57%
2010	29.834.750	18.558.773	62%
2011	30.423.847	19.744.908	65%
2012	31.006.092	20.827.472	67%

Fuente: adaptado de (Cano, Esguerra, García, Rueda, & Velasco, 2014)

Uno de los elementos que puede fortalecer la demanda de servicios financieros es el programa del gobierno colombiano a través de Bancoldex, que tiene como objetivo:

Promover el acceso a servicios financieros a familias en pobreza, hogares no bancarizados, microempresarios y pequeña empresa. Se enmarca dentro de la política de largo plazo del Gobierno Nacional, dirigida a lograr el acceso a servicios financieros para la población de bajos ingresos con el fin de reducir la pobreza, promover la igualdad social y estimular el desarrollo económico en Colombia. (Banca de las oportunidades, 2016, párr. 1)

El incremento en número de entidades bancarias responde a un crecimiento de la demanda de servicios financieros, uno de los grandes elementos que definitivamente impacta en la demanda de las cooperativas financieras; pues al tener el gobierno un interés en lograr una mayor bancarización, las cooperativas financieras realmente pueden cubrir esa brecha de crecimiento de los niveles de bancarización y el interés del Gobierno por ampliar el número de personas vinculadas al sector financiero. El Ministro de Hacienda Mauricio Cárdenas Santamaría, en entrevista para el boletín 39 de Fogacoop (2013) aseguró que “hay una política de estado dirigida a bancarizar a más colombianos (...) con acciones de corto, mediano y largo plazo, que busca mediante la vinculación al sistema financiero generar bienestar y desarrollo” (p. 8). Adicionalmente, el Ministro Cárdenas en respuesta a la pregunta sobre el rol de las cooperativas en el programa de bancarización del gobierno colombiano, aseguró que “estas instituciones permiten que el nivel de bancarización del país aumente y llegue a más personas en el territorio nacional” (p. 9). Afirmación que demuestra la relevancia de las cooperativas para lograr una mayor participación de las personas en el sector financiero colombiano.

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Porter (2006) presenta este cuadrante como “las reglas e incentivos que rigen a la competencia” (p. 6); y analiza diferentes elementos que se deben tener en cuenta como la competencia local justa y abierta. Puntualmente para el sector financiero Bardey, Becerra, & Cabrera (2012) en su análisis económico de la normativa de libre competencia en Colombia para Fedesarrollo, en el aparte relacionado con el sector financiero consideran:

Desde el punto de vista estático de la economía, se define como un sector terciario o de servicios mientras que, desde el punto de vista dinámico, es el circuito a través del cual se captan, movilizan y asignan los recursos financieros con los que se hace posible la producción, distribución y consumo de bienes. (p. 126)

En el documento se expone que es un sector intensamente regulado y que tiene como finalidades el manejo del ahorro en condiciones de seguridad suficientes para el ahorrador, el impacto de la administración de ese ahorro en la generación de renta y riqueza y su papel como soporte de la política monetaria de los países.

Es importante tener en cuenta que de acuerdo a la información presentada por Fedesarrollo, el sector bancario colombiano “ha presentado una estructura de competencia monopolística de libre entrada durante el periodo 1995-2010, aunque comparado con países como México y Chile, se encuentra por debajo de esos niveles” (Bardey, Becerra, & Cabrera, 2012, p. 12). A pesar de esta información, el documento hace énfasis en que las autoridades han hecho esfuerzos para dar mayor información a los consumidores financieros, lo que implicaría que el consumidor cada vez tome mejores decisiones con base en información pública y abierta. El tener a disposición la información relacionada con tasas de captación y colocación favorece directamente a las cooperativas financieras, pues estas participan en un mercado que tradicionalmente ha estado dominado por los grandes bancos y aparecen estas entidades con tasas más favorables, por lo menos en colocación.

Por otro lado, el documento en mención de Bardey, Becerra, & Cabrera (2012) hace referencia:

Al efecto de todas las medidas adoptadas dentro de la apertura de servicios financieros que facilitó la entrada de nuevos intermediarios y que se vio acompañada a través de los años de una política de inversión extranjera más flexible, que se ha materializado incluso en Tratados de Libre Comercio con países y regiones de la mayor importancia.

(p. 117)

A pesar de que los grandes grupos económicos han tenido injerencia en el sector financiero, se puede evidenciar por el número de entidades que aumentan año a año y la diversificación asociada en diferentes servicios financieros, que realmente es un sector que no cierra oportunidades a nuevos actores y que permite la entrada de nuevos para cubrir las necesidades del sector financiero.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Porter (2015) presenta el elemento de sectores relacionados y de apoyo. Este elemento tiene que ver con la competitividad internacional de los proveedores y hace referencia a que “las empresas tienen la oportunidad de influir en los esfuerzos técnicos de sus proveedores y pueden servir de lugares de ensayo para la labor de I+D, acelerando el ritmo de innovación” (p. 242). Los altos estándares del sector financiero colombiano están soportados principalmente en sus proveedores de servicios tecnológicos, empresariales y del conocimiento. Estos han logrado consolidarse como el sector de tercerización de procesos de negocio, y de acuerdo con el Informe de Sostenibilidad para el sector del año 2012: “ha demostrado en poco tiempo la capacidad de ofrecer soluciones innovadoras y eficientes a otros sectores y de brindar oportunidades laborales a diferentes grupos poblacionales” (Programa de Transformación Productiva, 2012, p. 13). Este grupo de empresas tiene dentro de los diferentes frentes de trabajo la internacionalización de las compañías, y ha desarrollado

planes para realizar misiones comerciales al exterior, alianzas internacionales, impulso a procesos de certificación de calidad, así como la participación en premios internacionales como el premio LATAM que busca reconocer a las mejores organizaciones para la interacción con clientes.

El sector de servicios tercerizados de acuerdo con el Programa de Transformación Productiva (2012), busca fortalecerse como un competidor en el contexto internacional, para esto considera como factores de éxito “el dominio de la tecnología, la inteligencia de mercados y la acreditación de certificaciones internacionales de las empresas” (p. 46). Estos procesos de alto nivel le han permitido a la industria posicionarse a nivel internacional; la cual, entre 2010 y 2012 tuvo un crecimiento en las exportaciones del 77%. Los principales destinos de las exportaciones son España y Argentina con un 38,65% y 18,85%, respectivamente; y tiene presencia en México, Estados Unidos, Puerto Rico, Canadá, Ecuador, Venezuela, Chile y Perú. Esto demuestra el gran potencial que tiene este sector que ha logrado desarrollarse internamente y también traspasar las fronteras. Este crecimiento también está apalancado en la Inversión Extranjera Directa que ha recibido el sector, pues de acuerdo con Proexport es uno de los sectores que más ha recibido inversión extranjera durante el año 2012.

Este crecimiento demuestra el potencial que tiene este sector de servicios el cual es un aliado para las entidades financieras y para las cooperativas financieras; pues muchos de sus procesos están soportados en los servicios que prestan este tipo de empresas. Este sector, que ha logrado tener presencia internacional, les permite atraer los mejores estándares para la industria local y por ende impactar positivamente en las empresas a las que prestan sus servicios en Colombia. Es entonces un sector organizado, con un crecimiento sostenido, con una proyección nacional e internacional y que como gremio está demostrando la importancia

y el rol clave dentro de diferentes industrias y sobre todo, para el caso de estudio, la industria financiera que soporta gran parte de sus operaciones en este tipo de empresas.

3.2.5 Influencia del análisis en las Cooperativas Financieras

En la actualidad Colombia está posicionada como un país en donde el desarrollo del sector financiero está alcanzando niveles importantes de crecimiento y competitividad. Para las cooperativas financieras este nivel de competitividad está soportado principalmente en el interés del gobierno colombiano de aumentar los niveles de bancarización. De la misma forma, la normatividad y la regulación para desarrollar competencia en el país en este sector también es favorable pese a que hay un dominio de los grupos financieros tradicionales; dominio que no ha impedido el surgimiento de alternativas para los diferentes grupos poblacionales interesados en ingresar al mercado financiero que tienen mayor información para tomar decisiones.

Es importante resaltar que todo el desarrollo mencionado está fundamentado en una oferta de servicios a la que pueden acceder las cooperativas y que impactará directamente en sus clientes y en el servicio que ofrecen. Tal es el caso de las empresas que prestan servicios tercerizados y que soportan la tecnología, el servicio al cliente, el telemercadeo, las ventas, la asesoría legal, entre otros; empresas que están logrando un posicionamiento nacional e internacional, lo que a su vez garantiza que los servicios que prestan realmente pueden satisfacer en un alto grado las expectativas y necesidades de las cooperativas financieras en desarrollo de su negocio.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Las Cooperativas financieras están cobijadas por la normatividad legal vigente; definidas como establecimientos de crédito sometidas al control, inspección y vigilancia de la Superintendencia Bancaria. De conformidad con lo dispuesto por la Ley 79 de 1988:

Las entidades del sector cooperativo podrán organizar, bajo la naturaleza jurídica cooperativa, instituciones financieras en sus diversas modalidades que se registrarán por las disposiciones propias de éstas, en concordancia con las del régimen cooperativo. Su constitución se sujetará a las normas generales de las respectivas instituciones financieras y quedarán sometidas integralmente al control y vigilancia de la Superintendencia Bancaria. (Ley 79, 1988, Art. 98)

El marco de regulación y competencia planteado se recoge en el artículo 215 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, donde define que las Cooperativas están sometidas a la inspección y vigilancia de la superintendencia financiera y su actividad debe ser desarrollada en concordancia con la legislación cooperativa. Las Cooperativas financieras en consecuencia, comparten la misma naturaleza de las demás entidades del sector de la economía solidaria, sobre el cual la Corte Constitucional indicó lo siguiente:

Las cooperativas son asociaciones de trabajadores y usuarios, cuyo objeto social está en la producción de bienes y servicios que les permita satisfacer no sólo sus necesidades sino las de la comunidad en general, y, en las cuales, el ánimo de lucro no está presente. (Como se citó en Superintendencia Financiera de Colombia, 2000a, párr. 12)

En lo que se refiere al concepto sin ánimo de lucro, este sigue vigente para las Cooperativas pero se ha ido adecuando a las necesidades del sistema y de los asociados, en su condición de empresa sostenible a largo plazo. El manejo de excedentes por parte de las cooperativas debe solamente regirse por conceptos de sostenibilidad con principios y formas propias de organización, adecuando sus conceptos básicos a las exigencias del entorno en el orden político, económico, social, técnico y tecnológico. En 2006 Colombia adoptó la política de inclusión financiera llamada Banca de las Oportunidades, introduciendo reformas regulatorias para facilitar la preparación de productos de crédito especializados ajustadas a las necesidades de la población de menores ingresos; incentivando a las instituciones a invertir

importantes recursos operativos, humanos y financieros para llevar los servicios financieros a la población tradicionalmente excluida del sistema financiero (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2016).

La política se ha venido fortaleciendo a través del Plan Nacional de Desarrollo, como una acción de largo plazo dirigida a crear las condiciones necesarias para facilitar el acceso y uso de servicios financieros integrales, fortaleciendo la institucionalidad de Banca de Oportunidades, adoptando una meta concreta de inclusión y adicionando medidas para garantizar la oferta en regiones apartadas, diseñando productos adecuados para los diferentes segmentos poblacionales, y promoviendo la educación económica y financiera. (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2016, p. 5)

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

De acuerdo con el Banco Mundial, la inclusión financiera tiene una correlación directa con el crecimiento y desarrollo económico, y además contribuye a la reducción de la pobreza. Colombia ha trabajado en los últimos años en la masificación de los servicios financieros con la adopción de la política de inclusión financiera: Banca de las Oportunidades.

Buscando crear las condiciones necesarias para el acceso a todos los servicios financieros para personas de bajos recursos y pequeñas empresas, en las zonas apartadas del país y poblaciones pequeñas, mediante iniciativas para ampliar la cobertura geográfica regional y crear productos de ahorro simplificados con menores costos y requisitos de acceso. Mediante la diferenciación del límite máximo de la tasa de interés del microcrédito se amplía y mejora el otorgamiento del crédito y se implementan medidas regulatorias para promover el desarrollo del *factoring*.

(Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2016, p. 4)

Según un artículo del Diario la República escrito por De la Rosa (2015) “las Cooperativas Financieras impulsan la inclusión financiera en Colombia” (párr.1).

Jorge Leal, representante legal de Confecoop, afirmó que el principal reto de las cooperativas es el de hacer una diferenciación en el servicio más que entrar en una competencia con la banca tradicional. De acuerdo con los expertos, la relación de solvencia de las cooperativas financieras se redujo a nueve por ciento, por lo que afirman que así podrán apalancar más recursos y multiplicarlos para dar un crédito mayor. Mauricio Cárdenas Santamaría, ministro de Hacienda y Crédito Público, resaltó ese cambio, pues antes la relación de solvencia de las cooperativas era entre el 12 por ciento hasta 30 por ciento, es decir algunas de estas entidades debían tener \$30 en patrimonio para poder prestar \$100. (De la Rosa, 2015, párr. 3-5)

Por su parte, Fabio Hernández consultor independiente afirmó que las cooperativas con actividad crediticia tienen un rol fundamental en la inclusión financiera, pues por su modelo económico y social muestran una propuesta de financiamiento a todos los sectores, en especial los populares y vulnerables. (De la Rosa, 2015, párr. 9)

Para diciembre del 2013, según cifras de Asobancaria (2014) 20.5 millones de personas tenían al menos un producto financiero, lo que representa el 71,5% de la población adulta; sin embargo solo 6.6 millones tenían acceso a crédito de consumo. En el caso particular del microcrédito, los límites a tasas de interés eran un obstáculo importante para su desarrollo, pues no permitían la recuperación de los costos operativos en que deben incurrir las entidades financieras al originar este tipo de préstamos; por esta razón la Superintendencia Bancaria implementó la certificación del interés bancario corriente por modalidad, separando el microcrédito del crédito de consumo y ordinario.

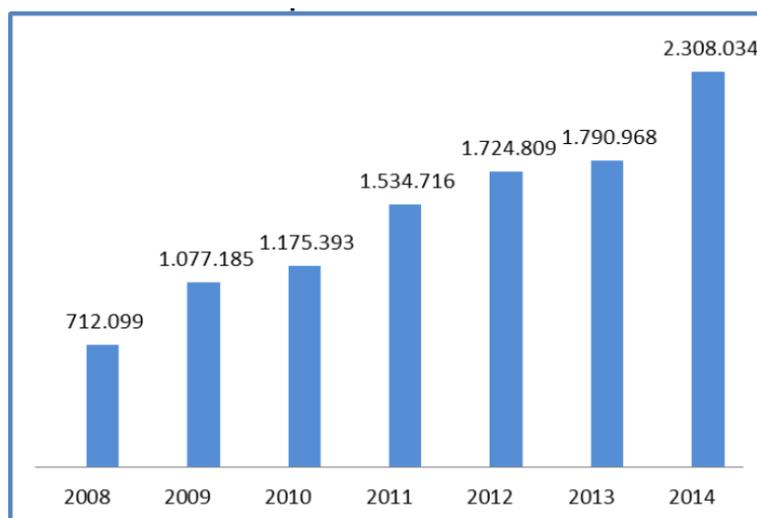


Figura 11. Número de personas con Microcrédito 2008-2014

Fuente: tomado de (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2016, p. 11)

El número de entidades con modelos especializados en microcrédito ha crecido de forma importante, antes del 2005 este mercado se caracterizaba por estar atendido especialmente por ONG, y actualmente hay varios Bancos y Cooperativas Financieras y compañías de financiamiento con programas de microcrédito especializados. Por otra parte, con el fin último de lograr mayores indicadores de uso de los productos financieros, en los últimos años el Gobierno ha promovido la categoría de crédito de consumo de bajo monto, por un monto máximo de 2 SMLMV, un plazo de hasta 36 meses y sin necesidad de constituir garantías. (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2016, p. 11-12)

El acceso a financiación por parte de las Pymes es bajo, debido a las restricciones en el sistema, trámites, requisitos y costos de otorgamiento. Según ANIF, sólo la mitad de las pymes solicitan crédito; el *factoring*, otra alternativa de financiación de las pymes, también sigue siendo baja a pesar de los cambios en la reglamentación, tan solo el 3% de las pymes recurren a este tipo de financiación (como se citó en Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2016). Como parte del desarrollo del *factoring*, se creó el Registro de Facturas

Electrónicas en el cual se pueden incorporar las facturas que sean consideradas título valor que circulen en el territorio nacional y se están buscando mecanismos para capacitar a los microempresarios en las bondades del uso del *factoring* como mecanismo de crédito; la utilización de este mecanismo es baja comparada frente a otros países de la región (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2016).

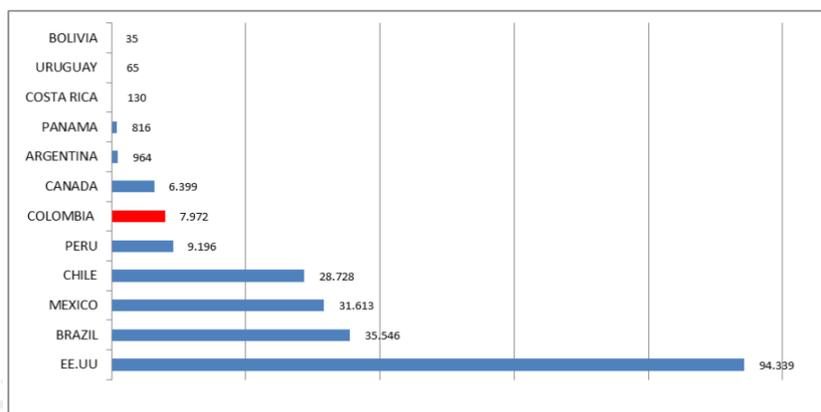


Figura 12. Facturación Factoring, 2013.

Fuente: tomado de (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2016, p. 15)

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Lograr un 100% de cobertura geográfica del sistema financiero fue una de las primeras prioridades bajo la política de Banca de las Oportunidades. Sin el Banco Agrario, la presencia bancaria era tan solo del 25% y con el Banco Agrario 71%. Con la implementación de los contratos de corresponsalía con terceros no financieros, como supermercados y droguerías, para prestar servicios financieros, figura conocida como corresponsales no bancarios, se logró un significativo avance, logrando una cobertura del 100% en marzo del 2015 (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2016). La Figura 13 presenta esta tendencia.

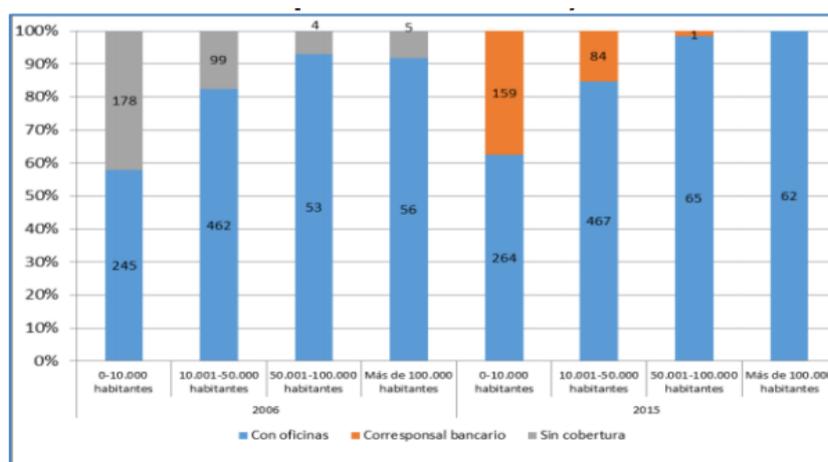


Figura 13. Cobertura geográfica del sistema financiero: 2006-2015* (Número de municipios por tipo de cobertura)

Fuente: tomado de (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2016, p. 6)

Programas como familias en acción que subsidia a las personas de menores ingresos con un monto mensual, junto con otros programas sociales dirigidos a jóvenes y víctimas del conflicto armado; se girarán a través de cuentas de ahorro. Estas acciones tuvieron un impacto directo en la inclusión financiera, “con lo cual el porcentaje de la población adulta con al menos un producto financiero pasó del 55% en el 2007 al 76,3% en el 2015” (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2016, p. 8).

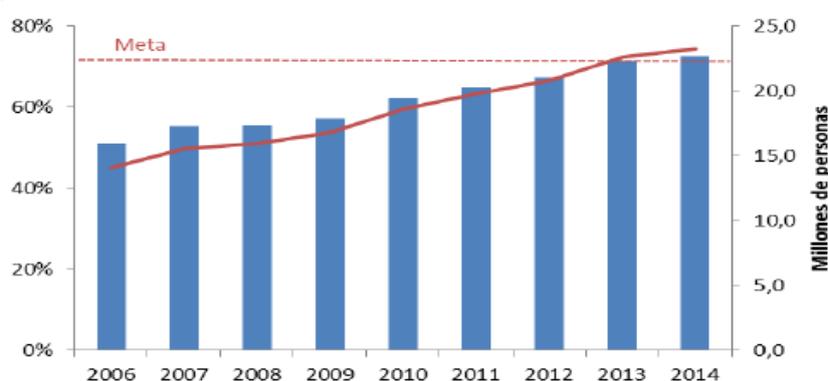


Figura 14. Indicador de Inclusión Financiera: 2006 – 2014

Fuente: tomado de (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2016, p. 8)

Otro factor importante de la bancarización que se está generando en el país es la creación de una historia crediticia para muchas personas que antes no tenían acceso al sistema, hecho que facilitará la asignación de otros productos financieros. Es importante seguir generando un panorama favorable que logre ir permeando en la cultura propia del colombiano de clase baja y adulto mayor, que prefiere tener el dinero en el bolsillo y no recurrir al sistema financiero. En este sentido, el gobierno ha trabajado en adecuar mecanismos de ahorro y protección para la vejez con “un esquema de ahorro sobre el cual el Gobierno Nacional entrega un subsidio del 20% adicional a lo ahorrado y como incentivo adicional el ahorrador recibe un microseguro de vida e invalidez” (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2016, p. 20). También es necesario establecer programas de educación financiera que cambien en el mediano plazo los bajos niveles de Colombia, comparado con otros países emergentes.

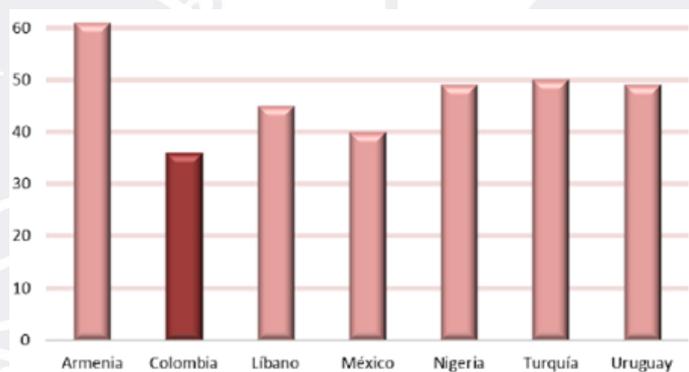


Figura 15. Porcentaje de adultos que hace planeación financiera 2013

Fuente: tomado de (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2016)

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El desarrollo tecnológico y de comunicaciones seguras es clave para la diversificación y expansión de la banca a zonas alejadas del país, el uso de la banca móvil y otras innovaciones tecnológicas debe seguir desarrollándose principalmente en áreas remotas donde las sucursales físicas resultan muy costosas. El reto del aprovechamiento de tecnología y de redes alternativas más livianas y menos costosas que las de sistema financiero tradicional, es

crucial para alcanzar este objetivo; tal es el caso de los corresponsales bancarios. “Sin embargo, hoy se mantiene una fuerte concentración en operaciones de recaudo y pagos; es importante seguir promoviendo la masificación de este canal, especialmente para transferencias, giros y productos de ahorro y crédito sobre todo en las zonas rurales” (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2016, p. 7). La formalización financiera del comercio es necesaria para fortalecer el uso de pagos electrónicos y recaudos públicos, “si bien las oficinas bancarias son el canal que permite la prestación de todos los servicios financieros, para los municipios que solo cuentan con otros canales como un CB, la realización de pagos está limitado” (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2016, p. 27).

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

De acuerdo al análisis del Banco Mundial, Colombia se enfrenta a grandes desafíos medioambientales como resultado de la alta contaminación del aire y del agua, producto de un crecimiento sin una planeación adecuada del cuidado del medio ambiente. La expansión de algunos cultivos y la explotación de minerales han causado degradación de los bosques en las zonas rurales y han favorecido el cambio climático. Como parte del proceso de adhesión a la OCDE, Colombia ha firmado la declaración de crecimiento verde y ha asumido el compromiso de tomar medidas importantes para fortalecer la gestión ambiental (Banco Mundial, 2014).

Es importante tener en cuenta que la gestión adecuada y sostenible de los recursos es primordial para enfrentar los retos de modernización del campo, exportación de materias primas y ampliación de la infraestructura vial que tiene Colombia. El equilibrio entre desarrollo y cuidado del medio ambiente deben ser prioridad para el gobierno, instituciones y personas. En este sentido, el adecuado manejo y control de los títulos mineros y permisos de exploración deben estar ajustados al cuidado medioambiental, con sistemas de control más robustos y agencias ambientales que aseguren el cumplimiento de las regulaciones.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Tabla 4.

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Crecimiento del ingreso per cápita.	0,05	3	0,15
2	Interés del gobierno nacional para ampliar los niveles de bancarización en el país.	0,08	4	0,32
3	Reducción de los índices de pobreza en los últimos 10 años que favorecen la bancarización.	0,07	3	0,21
4	Ampliación de la regulación para <i>factoring</i> .	0,07	3	0,21
5	Disminución del margen de relación de solvencia regulatorio del 30% al 9%.	0,12	4	0,48
6	Tratados de Libre Comercio y acuerdos comerciales que exigen mayor inversión para pymes.	0,08	4	0,32
Subtotal		0,47		1,69
Amenazas				
1	Iniciativa por parte de asociaciones financieras de gravar a las entidades financieras sin ánimo de lucro, competencia de la banca tradicional.	0,10	1	0,1
2	Masificación del microcrédito a través de entidades financieras, ONG cooperativas y entidades de financiamiento comercial.	0,10	1	0,1
3	Capacidad publicitaria de entidades financieras.	0,03	2	0,06
4	El modelo económico capitalista del país y el poder que tiene puede ejercer presiones en detrimento del cooperativismo.	0,10	1	0,1
5	Exposición a ser utilizadas por personas relacionadas con lavado de activos y financiación al terrorismo.	0,05	2	0,1
6	Algunos clientes se acercan solo en busca de beneficios y no con el interés de apoyar el modelo cooperativista.	0,03	2	0,06
7	Incremento en las tasas de interés, dada la coyuntura económica.	0,12	1	0,12
Subtotal		0,53		0,64
Valor:		1,00		2,33

Fuente: adaptado de (D'Alessio, 2013)

Nota: 1 Responde mal. 2 Responde promedio. 3 Responde bien. 4 Responde

3.5 Cooperativas Financieras y sus Competidores

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Los principales proveedores que prestan sus servicios a empresas del sector financiero colombiano están agrupados en tres tipos de servicios: Servicios de Tecnologías de la información (ITO), Procesos Empresariales (BPO) y Procesos del Conocimiento (KPO). En cuanto a los servicios de Tecnologías de la información, las entidades financieras y en especial las cooperativas financieras contratan el manejo de centros de datos, software como servicio, servicios de IT prestados desde la nube o *cloud computing*, como los más importantes. En lo relacionado con Procesos empresariales (BPO), los servicios de *Contact Center*, soporte al cliente, televentas y telemarketing y cobranzas son los que pueden tener una mayor demanda por parte de este tipo de entidades. Finalmente, en los procesos de conocimiento (KPO) la investigación de mercados y diseño gráfico, son actividades que normalmente no se desarrollan internamente y para las cuales se realizan tercerizaciones.

En Colombia, de acuerdo con el Programa de Transformación Productiva (2012) esta industria tiene una participación del 13% en el sector de banca y Servicios. El poder de negociación de estos proveedores dependerá del impacto en las operaciones para cambiar de proveedor, el conocimiento adquirido y la posibilidad de encontrar sustitutos en el mercado. Porter (2015) describe a un tipo de proveedor que podría enmarcarse en el que se describió previamente; este es el que “no depende demasiado de la industria para obtener beneficios. Los proveedores que sirven a muchas industrias no dudarán en extraer el máximo rendimiento de cada una de ellas” (Porter, 2015, p. 43), y como se vio anteriormente, con una participación del 13% han logrado tener diversificados los sectores y reducir el poder de negociación de los bancos y en este caso, las cooperativas financieras. Sin embargo este poder de negociación dependerá de diferentes factores.

Por ejemplo, en el caso de servicios ITO el poder de negociación es alto, no solamente por la diversificación ya explicada sino porque la migración a otros sistemas puede implicar altos costos y adicionalmente puede acarrear impactos importantes en los procesos de las entidades. En cuanto a los procesos empresariales BPO el cual provee servicios de *Contact Center*, soporte al cliente, televentas/ telemercadeo y CRM como los más relevantes; se puede considerar que el poder de negociación es medio, dado que proveedores con una infraestructura para ofrecer este tipo de servicios se pueden encontrar en el mercado y la transición a otro proveedor aunque traumática, tiene una curva de aprendizaje rápida. Sin embargo, el conocimiento transferido puede ser un costo alto para la empresa. Por otro lado, los procesos del conocimiento KPO, dependiendo del servicio ofrecido, que para el caso de las cooperativas de financieras están asociadas a tercerización de los servicios investigación de mercados, servicios legales y diseño gráfico como los más relevante; se puede presentar un poder de negociación bajo, excepto para los servicios legales (no cobranzas) que puede ser alto, debido al impacto y al conocimiento de la organización que requiere este tipo de servicio.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

En materia de inclusión financiera que busca mayor acceso a los servicios financieros para la población colombiana, se ha logrado, de acuerdo con el Informe de Tipificación de la Banca Colombiana de Asobancaria (2014), poner a disposición de los clientes “no solo productos tradicionales, como cuentas de ahorro y tarjetas de crédito, sino también productos novedosos que se adaptan a las necesidades de los consumidores” (p. 209). Un estudio realizado por RADDAR *Consumar Knowledge Group* en cooperación con *Views Colombia* analizó el perfil del consumidor financiero en Colombia y destacó como los aspectos más relevantes en cuanto a la percepción del cliente, “que el sistema financiero le facilita su transaccionalidad, por medio de mecanismos de pago y acceso al crédito, sin embargo

considera que los bancos son muy costosos en transacciones y tasas de interés” (como se citó en Herrera, 2013, párr. 3). En el caso de las cooperativas financieras este elemento puede ser una oportunidad, porque las tasas son menores a las del promedio del sector.

El modelo de las cooperativas financieras hace que los asociados tengan un mayor sentido de pertenencia, sin embargo, al ser un modelo establecido con reglas claras el poder de negociación de los usuarios puede ser bajo, en tanto que buena parte de los vinculados a las cooperativas tienen calidad de asociados, es decir que han logrado obtener algunos beneficios gracias a sus ahorros, y para poder migrar a otras entidades (cooperativas o bancos) deberán retirarse como asociados. En contraposición, un cliente bancario puede no tener la obligación de permanecer en la entidad y tiene, no solamente alternativas en diferentes bancos o cooperativas, sino que gracias a la figura de compra de cartera puede ser cliente fácilmente con una compra de sus obligaciones a tasas favorables. Este último elemento ha hecho que el cliente financiero bancario no sea fiel a un solo banco, sino que pueda migrar dependiendo de los beneficios. Como se expuso previamente, el asociado al sector cooperativo tienen mayores restricciones para hacer esa migración.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

El sector financiero colombiano dada su estructura plantea diferentes sustitutos para el servicio que prestan las cooperativas financieras. Los principales sustitutos agrupados en establecimientos de crédito son los bancos, corporaciones financieras y compañías de financiamiento tradicional. El sector bancario sigue siendo un sector fuerte, representando a cierre de junio de 2016 ganancias por 7.3 billones de pesos; por su parte las compañías de financiamiento comercial 293 mil millones de pesos y las cooperativas financieras 44.300 millones de pesos. Esto demuestra el posicionamiento que tienen los bancos, así como también que dada su capacidad financiera y de influencia gubernamental pueden ser una amenaza para las cooperativas. Como se definió en las amenazas, existe una iniciativa por

parte de asociaciones financieras de gravar a las entidades financieras sin ánimo de lucro, entre las que se encuentran las cooperativas financieras; amenaza que claramente demuestra el temor por parte de las grandes entidades financieras de no ser competitivas por tener un impuesto que encarece sus servicios financieros. Esta amenaza está latente a pesar de que las cooperativas tienen argumentos para sustentar que no se haga este cambio regulatorio, como se evidencia en el documento Beneficios Sociales, cooperativismo e impuesto de renta en Colombia: Una reflexión de fondo (2015) del Centro de Investigación del Cooperativismo Cenicoop (2015).

El hecho de que los Bancos tengan las mayores utilidades del sistema claramente refleja su posición dominante, adicionalmente tienen capacidad de asumir mayores riesgos y de atraer clientes por su agresiva apuesta comercial. No solamente el posicionamiento que han tenido es una fortaleza mayor, sino el hecho de que la mayoría pertenecen a grandes grupos económicos que en cualquier momento pueden presionar la definición de normativas en detrimento de las cooperativas financieras, entidades mucho más pequeñas y con una poca capacidad de influencia en el sector gobierno, como se pudo observar en la definición de las debilidades de las cooperativas financieras. En este sentido, la amenaza de los sustitutos es alta, debido a la capacidad de los bancos de aumentar su base de clientes y a la posibilidad que tienen de promover cambios regulatorios que afectan directamente a las cooperativas financieras.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

La estructura del sistema financiero colombiano que contempla diferentes tipos de entidades tiene algunas exigencias en montos de capital que pueden considerarse como una barrera de entrada para la creación de nuevas entidades, como se puede ver en la Tabla 6.

Tabla 5.

Montos de capital intermediarios financieros

Entidad	Ley 795 de 2003 y Ley 454 de 2008						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Establecimientos bancarios	56.823	59.369	62.748	67.561	68.913	71.098	73.750
Corporaciones financieras	20.665	21.591	22.820	24.571	25.063	25.858	26.823
Compañías de financiamiento comercial	14.638	15.294	16.165	17.405	17.754	18.317	19.001
Cooperativas financieras	2.444	2.550	2.698	2.901	2.901	3.065	3.170
Cooperativas de ahorro y crédito	818	854	903	971	971	1.026	1.037

Fuente: (Superintendencia de Industria y Comercio, 2012)

Las cooperativas van surgiendo por un interés general. Sin embargo, algunas se han fortalecido y se direccionan a actividades financieras; es por esto que la Ley 454 de 1998 consagró las alternativas para la especialización de las cooperativas con sección de ahorro y crédito:

1. Escisión, preferentemente para conformar otra entidad de naturaleza solidaria, en la forma y condiciones previstas para las sociedades comerciales.
2. Transferencia, mediante cesión, de la totalidad de activos y pasivos de la correspondiente sección de ahorro y crédito a una cooperativa de ahorro y crédito o a un establecimiento de crédito.
3. Creación de una o varias instituciones auxiliares del cooperativismo, la(s) cual(es) tendrá(n) como objetivo la prestación de los servicios no financieros de la cooperativa multiactiva o integral, quedando ésta, en adelante, especializada en la actividad financiera. (Art. 45)

Se concluye que las barreras de entrada para las actividades de las cooperativas financieras es media, debido a la normativa del sector financiero y los requerimientos de capital y

patrimonio. Sin embargo, las cooperativas vigiladas por la Superintendencia de Economía Solidaria se pueden conformar de acuerdo a las necesidades de un grupo específico, por lo que en este punto no se presentan grandes barreras para la entrada de este tipo de entidades.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

En el sector financiero a pesar de que hay una demanda en crecimiento y un potencial debido a las expectativas de bancarización, se puede hablar de una fuerte rivalidad entre los competidores de las cooperativas financieras. Los bancos tienen una agresiva apuesta comercial para atraer clientes, pueden competir en tasas y asumir riesgos, y poseen una amplia oferta de productos. Las compañías de financiamiento comercial han logrado penetrar en el mercado con ofertas de servicios similares y con la ventaja de tener algunas, un pasado cooperativo. Una de las grandes desventajas que tienen las compañías de financiamiento comercial y los bancos, es el pago de impuesto de renta que deben hacer por Ley, y que de acuerdo con la normatividad tributaria no aplica para las cooperativas por el carácter social y sin ánimo de lucro. Esta ventaja es cuestionada por las otras entidades del sector, pues la consideran una desventaja competitiva, entendiendo que los servicios son similares y el objetivo final de conceder créditos se hace en todas las entidades por igual.

En términos generales esta fuerza es alta, sobre todo por la injerencia que tienen los grandes conglomerados económicos que participan en el sector financiero y que pueden ver a las cooperativas como una amenaza para el desarrollo de sus negocios a la luz de la libre competencia e igualdad de condiciones.

3.6 Cooperativas Financieras y sus referentes

El Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito de Costa Rica. Se considera un referente importante el sector cooperativo de Costa Rica, debido a que sus inicios provienen de la expresión popular y urbana, que buscaba crear una alternativa económica y social, que

permitiera el crecimiento social y menguará el escenario de pobreza y vulnerabilidad social relativamente extremas (Huaylupo, 2003).

Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito. Otro referente que se considera importante es el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito, el cual tiene una propuesta de valor basada en la construcción, promoción, defensa y apoyo a una comunidad global de cooperativas de ahorro y crédito que mejora las vidas. A su vez esta organización tiene dentro de sus creencias que todos los integrantes de una nación deben contar con la posibilidad de tener acceso a servicios financieros asequibles, íntegros y sostenibles, indicando además que “las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de sus comunidades” (Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito, s.f., párr. 8).

3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

Para la estructuración de estas dos matrices se han identificado ocho factores de éxito que se consideran primordiales para el crecimiento del sector cooperativo en Colombia. Los factores de éxito definidos con el mayor peso son: el compromiso social con el mejoramiento de la calidad de vida de los vinculados y la confianza de los mismos. A continuación se presenta la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y posteriormente la Matriz de Perfil Referencial (MPR), ver Tablas 7 y 8 respectivamente:

Tabla 6.

Matriz Perfil Competitivo (MPC)

Factores clave de éxito	Peso	Sector Cooperativas Financieras, Colombia		Cooperativas de Ahorro y Crédito		Banca Tradicional	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Tasa de Colocación	0,12	4	0,48	4	0,48	3	0,36
2 Confianza de los vinculados	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60
3 Compromiso social con el mejoramiento de la calidad de vida de los vinculados	0,20	3	0,60	3	0,60	2	0,40
4 Respaldo patrimonial	0,12	3	0,36	2	0,24	4	0,48
5 Orientación al Servicio	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
6 Capacidad de vincular a personas diferentes a los asociados	0,13	4	0,52	1	0,13	4	0,52
7 Espíritu cooperativista	0,08	3	0,24	3	0,24	1	0,08
8 Presencia física en diferentes ciudades y municipios	0,10	2	0,20	3	0,30	4	0,40
Total	1,00		3,40		2,99		3,24

Fuente: adaptado de (D'Alessio, 2013)

Nota. Valor 4: Fortaleza mayor, 3: Fortaleza menor, 2: Debilidad menor, 1: Debilidad mayor.

Para realizar la relación de la Matriz de Perfil Referencial se eligieron los países de Costa Rica y Francia, debido a que se encontró que el primero de ellos es un país con un sector cooperativo de larga trayectoria, teniendo su mayor impulso y crecimiento después de 1948 cuando ocurre la guerra civil costarricense, por lo cual es un sector con una amplia experiencia. Adicionalmente, Costa Rica es una sociedad que históricamente ha estado preocupada por el bienestar del mayor número de sus ciudadanos, desarrollando un cooperativismo visto como una forma de organización productiva idónea (De Cárdenas & Mora, 2012).

Tabla 7.

Matriz Perfil Referencial (MPR)

Factores clave de éxito	Peso	Sector Cooperativas Financieras, Colombia		Sector Cooperativo de Ahorro y Préstamo, Costa Rica		Sector Cooperativo, Francia	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Tasa de Colocación	0,12	4	0,48	4	0,48	3	0,36
2 Confianza de los vinculados	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60
3 Compromiso social con el mejoramiento de la calidad de vida de los vinculados	0,20	3	0,60	4	0,80	4	0,80
4 Respaldo patrimonial	0,12	3	0,36	4	0,48	4	0,48
5 Orientación al Servicio	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
6 Capacidad de vincular a personas diferentes a los asociados	0,13	4	0,52	4	0,52	4	0,52
7 Espíritu cooperativista	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32
8 Presencia física en diferentes ciudades y municipios	0,10	2	0,20	4	0,40	4	0,40
Total	1,00		3,40		4,00		3,88

Fuente: adaptado de (D'Alessio, 2013)

Nota. Valor 4: Fortaleza mayor, 3: Fortaleza menor, 2: Debilidad menor, 1: Debilidad mayor.

Por lo anterior, se considera que el sector cooperativo en Costa Rica es un referente importante, permitiendo ver la relevancia que puede tener el sector cooperativo financiero en Colombia dentro del actual proceso de paz que se está negociando; debido a que representa una forma de organización que puede fomentar, como en Costa Rica, el bienestar de un mayor número de habitantes y permitirles ser incluidos socialmente a un esquema de productividad.

En el referente evaluado se ha podido identificar que tiene como fortalezas mayores los factores de éxito que se consideran de mayor peso dentro de la Matriz de Perfil Referencial, los cuales son: la confianza de los vinculados en las cooperativas y el compromiso social con

el mejoramiento de la calidad de vida de los asociados, los cuales están alineados con la visión propuesta para el sector cooperativo financiero colombiano.

3.8 Conclusiones

En este capítulo se indicó la importancia de los pilares corporativos conformados por la misión, la visión y los valores. Tener definido el norte a donde deben dirigirse todos los esfuerzos es un hito importante en el proceso estratégico; sin embargo, tener claridad del entorno, la situación del país, las fuerzas competitivas de la industria y los diferentes elementos que pueden afectar la dinámica de la organización, es un proceso que brinda información relevante y que permitirá delimitar el alcance del proceso estratégico. El entorno externo analizado desde todos los factores es muy favorable para que las Cooperativas Financieras desarrollen sus estrategias y se consoliden en el sector durante los próximos cinco años. Colombia es un país con una estabilidad económica, política y social que favorece la bancarización y el acceso de más personas al sistema financiero. Así mismo, poder entender la organización frente a sus referentes internacionales y competidores nacionales, permite identificar las fortalezas y las debilidades sobre las cuales se definirán iniciativas más adelante que le permitan a las Cooperativas Financieras desarrollar su gran potencial y ser un referente para América Latina.

Capítulo IV. Evaluación interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Según D'Alessio (2014) la evaluación interna se encuentra enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades; en consecuencia, lo más importante para una organización es identificar sus competencias distintivas, que corresponden a las que no pueden igualarse o ser imitadas por la competencia. En tal sentido, siguiendo la metodología propuesta por D'Alessio (2013), se utiliza en el presente capítulo el análisis AMOFHIT. Las principales áreas de las cooperativas financieras que se encontraron bajo análisis en la evaluación interna son: (a) administración y gerencia (A), (b) marketing y ventas (M), (c) operaciones y logística (O), (d) finanzas y contabilidad (F), (e) recursos humanos (H), (F) sistemas de información y comunicaciones (I), y (g) tecnología e investigación y desarrollo (T).

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La Superintendencia Financiera de Colombia en adelante SFC es el órgano encargado de vigilar y propender por la solvencia y disciplina en las cooperativas financieras del país. En el marco integral de su administración se encuentra la vigilancia de tres categorías principales: a) establecimientos de crédito, b) sociedades de servicios financieros y, c) otras instituciones financieras. Las cooperativas financieras pertenecen a la primera categoría y son consideradas por la SFC como el único tipo de entidades que puede prestar servicios a terceros no asociados y por tanto son consideradas como establecimientos de crédito. Las operaciones autorizadas para las cooperativas financieras se encuentran designadas en el estatuto orgánico del sistema financiero colombiano (Superintendencia Financiera de Colombia, s.f.). El artículo 27 de este Estatuto Orgánico del Sistema Financiero (Decreto 663 de 1993) señala que estas entidades están facultadas para realizar: “a) captación, b) operaciones admisibles, c)

intermediación financiera, d) operaciones de crédito de liquidez y, e) servicios de asistencia técnica, educación, capacitación y solidaridad”.

El Decreto 663 de 1993 describe lo siguiente:

Son cooperativas financieras los organismos cooperativos especializados cuya función principal consiste en adelantar actividad financiera, su naturaleza jurídica se rige por las disposiciones de la Ley 79 de 1988 y se encuentran sometidas al control, inspección y vigilancia de la Superintendencia Financiera. Para adelantar las operaciones propias de las cooperativas financieras, se requiere la autorización previa y expresa en tal sentido de la Superintendencia Financiera, entidad que la impartirá únicamente previo el cumplimiento de los siguientes requisitos:

1. Demostrar ante la Superintendencia Financiera experiencia no menor de tres (3) años en el ejercicio de la actividad financiera con asociados como cooperativa de ahorro y crédito o multiactiva o integral con sección de ahorro y crédito, en una forma ajustada a las disposiciones legales y estatutarias.
2. Acreditar el monto de aportes sociales mínimos que se exija para este tipo de entidad.

La Superintendencia Bancaria se cerciorará, por cualesquiera investigaciones que estime pertinentes de la solvencia patrimonial de la entidad, de su idoneidad y de la de sus administradores. (Art. 2)

Es preciso mencionar que por ser entidades vigiladas y supervisadas por la Superintendencia Financiera, las entidades cooperativas están obligadas a gestionar la administración de riesgos. El sistema de administración de riesgo de crédito está normado por la Circular Externa 100 de 1995 de la Superintendencia Financiera y en ella se les exige a estas entidades la realización de provisiones para la cartera de consumo, comercial y las establecidas como microcrédito y vivienda. La CFA (s.f.) indica que actualmente cuenta con

mecanismos para identificar, medir, controlar y monitorear el riesgo de crédito. Proceso que le ha permitido otorgar a los asociados seguridad acerca de la utilización de los recursos entregados a esta entidad. El Riesgo Operativo también está normado por la misma circular y está relacionado con la posibilidad de incurrir en deficiencias debido a fallas en los procesos, en el recurso humano, la tecnología o la infraestructura incluyendo también el riesgo reputacional y legal. La CFA (s.f.) realiza en este frente acciones como “la actualización de los mapas de riesgos de los procesos estratégicos, medulares y habilitadores, la presentación del perfil de riesgo de la Cooperativa al Consejo de Administración y al Comité de Auditoría” (párr. 5).

Las cooperativas financieras también deben dar cumplimiento y están obligadas a realizar gestión de riesgos de liquidez, riesgo de mercado, lavado de activos y financiación del terrorismo según la norma vigente de la Superintendencia Financiera. Para esto han diseñado al interior de las cooperativas metodologías para realizar su debido seguimiento y modelos estadísticos para identificar los riesgos a los cuales están expuestas. La CFA (s.f.) indicó que el sistema SARLAFT (Sistema de administración de lavado de activos y financiación del terrorismo) está implementado en la cooperativa como parte de la “cultura organizacional en la gestión de procesos estableciendo los lineamientos, procedimientos y mecanismos orientados a la prevención, el control, la detección y el reporte oportuno de posibles operaciones sospechosas” (párr. 14).

La estructura administrativa en términos de gobierno corporativo de las cooperativas financieras en Colombia guarda mucha homogeneidad en su forma (ver Tabla 9). El instrumento organizacional actual de las cinco cooperativas financieras en Colombia, indica que de los seis niveles identificados en sus organizaciones, cinco de ellos se afirman en sus estructuras. El 100% de las cooperativas financieras en Colombia contempla la figura de consejos de administración y juntas de vigilancia. El primero de ellos encargado de fijar las

políticas al margen de los estatutos de la cooperativa, la política de administración de riesgo y el establecimiento de los límites máximos de exposición de la misma. Por su parte, La JFK Cooperativa Financiera (2016) señaló dentro de sus estatutos que “es su responsabilidad conocer y supervisar periódicamente la exposición de la cooperativa a dichos límites y plantear correctivos y seguimiento” (p. 19). En este sentido, el consejo de administración actúa como el nivel subordinado de la Asamblea y es la máxima dirección después de esta en donde así se diseñe, razón por la cual es quien replica las directrices y políticas de la Asamblea y hace cumplir los mandatos trazados por esta.

La Junta de Vigilancia es el ente encargado de ejercer el control de la gestión social de la cooperativa. Este nivel debe velar porque los actos del consejo de administración y de la administración en general se ejecuten con transparencia al marco de los estatutos, las prescripciones legales, los principios y valores cooperativos. También es el nivel que informa las irregularidades dentro de la administración de la cooperativa y debe hacer recomendaciones sobre las medidas que bajo su concepto deban tomarse (Cotrafa , 2016). El 80% de total de las cooperativas financieras en Colombia posee dentro de sus estructuras la figura de la revisoría fiscal y el 60% de la asamblea y el defensor del cliente. El primero de ellos es el ente que garantiza y cerciora que las operaciones de la cooperativa estén ajustadas a la Ley y a los estatutos de la misma. Su función principal es rendir cuentas que involucren las anomalías que sucedan en el funcionamiento de la cooperativa y su desarrollo operativo (Cotrafa, 2016). El segundo de ellos es la asamblea, que es considerada el órgano máximo de la administración en donde conviva. Todas las decisiones que este nivel designe son de carácter obligatorio para todos los asociados. Dentro de sus funciones principales esta la elección y la remoción de los integrantes del consejo de administración, la junta de vigilancia, la revisoría fiscal y la defensoría del cliente (Coofinep, 2016).

Tabla 8.

Estructura Organizacional Cooperativas Financieras

Estructura Organizacional	CFA	Coofinep	Cotrafa	Confiar	JFK	Promedio	Ponderación
Asamblea.	1	1			1	3	60%
Consejo de Administración.	1	1	1	1	1	5	100%
Junta de Vigilancia.	1	1	1	1	1	5	100%
Revisoría Fiscal.		1	1	1	1	4	80%
Defensor del Consumidor.		1	1	1		3	60%
Financiero Gerente.		1			1	2	40%

Fuente: adaptado de Estructura Organizacional por CFA, Coofinep, Cotrafa, Confiar y JFK

2016. Recuperado de las páginas web de las cinco cooperativas.

La figura del defensor del cliente actúa como la institución dentro de las cooperativas orientada a la protección especial de los consumidores financieros. Dentro de sus funciones están descritas la atención oportuna y efectiva, el conocimiento, y la resolución objetiva de todos las quejas de los consumidores relacionadas al incumplimiento de normas legales, contractuales y procedimientos internos de la ejecución de productos y servicios que ofrezca la cooperativa y la calidad de los mismos (Cotrafa, s.f.). Es el conciliador entre el consumidor y la cooperativa. Solo dos de las cooperativas financieras actuales en Colombia que equivalen al 40% del total, contempla dentro de su estructura organizacional la figura del Gerente quien actúa como Representante Legal. Este planea, organiza, ejecuta y controla la administración de la cooperativa al margen de las decisiones del consejo de administración; y además formula y gestiona cambios en la estructura operativa, normas y políticas del personal. Ejecuta el presupuesto asignado y propone estrategias al nivel ejecutivo (JFK Cooperativa Financiera, 2016).

El número promedio de miembros de cada nivel está descrito en la Tabla 10. El nivel con mayor cantidad de miembros es la asamblea y el resto de niveles evidencian un comportamiento muy similar en cuanto a número de personas designadas para las labores descritas en el aparatado anterior. Algo importante para señalar es que todos los miembros, desde el nivel del consejo de administración hasta el Gerente, deben contemplar suplentes para su remplazo en caso de ausencia.

Tabla 9.

Estructura Organizacional Número de Miembros

Estructura Organizacional / No Personas	CFA	Coofinep	Cotrafa	Confiar	JFK	Promedio
Asamblea.	80	60			50	63
Consejo de Administración.	7	5	7	7	5	6
Junta de Vigilancia.	3	3	3	3	3	3
Revisoría Fiscal.		1	1	1	1	1
Defensor del Consumidor Financiero.		1	1	1		1
Gerente.		1			1	1

Fuente: adaptado de Estructura Organizacional por CFA, Coofinep, Cotrafa, Confiar y JFK 2016. Recuperado de las páginas web de las cinco cooperativas.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Las cooperativas financieras en Colombia ejercen su operación en un ámbito regional concentrado en el departamento de Antioquia. Condición que han aprovechado para desarrollar productos y servicios con relación a las necesidades de su público objetivo.

Vallet-Bellmunt (2015) señaló lo siguiente:

El marketing es una orientación (filosofía o sistema de pensamiento) de la dirección de la empresa que sostiene que la clave para alcanzar las metas (objetivos) de la organización, reside en averiguar las necesidades y deseos del mercado objetivo

(dimensión análisis) y en adaptarse para diseñar la oferta (dimensión acción) deseada por el mercado, mejor y más eficiente que la competencia. (p. 18)

Los productos que ofrecen actualmente las cooperativas financieras en Colombia se encuentran diseñados bajo una premisa relevante. Aguilar (2014) indicó que en Colombia hace algunos años la banca tradicional no otorgaba ninguna clase de vínculo financiero a los sectores populares, debido a que su perfil de riesgo era calificado como inadecuado. Cuando nacen las cooperativas financieras estas enfocan sus esfuerzos en el diseño de portafolios de productos para todo tipo de sectores especialmente por medio de la utilización del microcrédito. De esta manera las cooperativas financieras logran convertir estas operaciones en atractivas para el mercado y sólidas para el sistema financiero.

Los productos y servicios de las cinco cooperativas en Colombia se distribuyen en dos grupos, a saber, captación y colocación. Baena, Hoyos & Ramírez (2012) indicaron que la colocación es el proceso mediante el cual se utilizan los recursos que fueron adquiridos de la venta de productos financieros con el propósito de extender créditos a algún otro agente. La captación en cambio, es el proceso que permite la canalización de los recursos para materializar inversiones de corto, mediano y largo plazo. En este sentido la captación en las cooperativas financieras está dada mediante productos de ahorro y la colocación mediante productos de crédito. No obstante, es relevante señalar que dicho portafolio se enfoca principalmente en personas naturales, aunque algunas de las cooperativas han desarrollado este mismo para personas jurídicas (ver tablas 11 y 12).

Tabla 10.

Productos de Ahorro y Crédito en las Cooperativas Financieras para Personas Naturales

Tipo de Producto	CFA	Coofinep	Cotrafa	Confiar	JFK
	Productos de Ahorro	Ahorrador Millonario Coofinep	CDT	Cofidiario	CDT
	Cuenta de Ahorro Tradicional	Cofibono	Coopeahorro	Cofinomina	CDAT
	Cuentamás CFA	CDT	Cotrafito	Ahorro con Futuro	Mi Plan
	Futuros Gigantes CFA	Cofidiario	Ahorro Navideño Tradicional	Suvienda	La Ejecutiva
Productos de Ahorro	Cuenta Girable	Cofiahorrito	Ahorro Navideño Contractual	Titulo Futuro	
	Ahorro programado contractual		Ahorro Programado de Vivienda	CDT	
	Ahorro Microahorro			DAT	
	CDAT			Cuenta de Ahorros	
	CDT				
	Cuenta Joven CFA				

Tipo de Producto	CFA	Coofinep	Cotrafa	Confiar	JFK
Productos de Crédito	Línea Libre Inversión	Crédito para lo que quiera	Consumo	Credifácil	Así es nuestro Crédito
	Crediportes	Crédito de Vivienda	Crédito de Vivienda	Crédito Ordinario	
	Cupo Girable	Libre Inversión	Microcrédito	Tarjeta de Crédito	
	Más Cupo	Crediportes	Cupo Rotativo	Crediportes	
	Cupo de Crédito	MultiCrédito	Crédito para Salud	Crédito de Vivienda	
	Crédito Productivo	Crédito Educativo	Crédito Educativo	Microcrédito	
	Crédito Especial Productivo	Crédito Transitorio			
	Crédito Fomento Bancoldex	Crédito Comercial			
	Crédito Fomento Finagro	Compra de Cartera			
	Crédito Entidades Oficiales				
	Crédito de Vehículo Servicio Público (VSP)				
	Crédito de Vivienda				
	Crédito Microcrédito				

Fuente: adaptado de Estructura Organizacional por CFA, Coofinep, Cotrafa, Confiar y JFK

2016. Recuperado de las páginas web de las cinco cooperativas.

Tabla 11.

Productos de Ahorro y Crédito en las Cooperativas Financieras para Personas Jurídicas

Tipo Producto	CFA	Coofinep	Cotrafa	Confiar	JFK
Productos de Ahorro			CDT Empresarial	Cuenta de Ahorros	
			Coopeahorro Empresarial	CDT	
			Cupo Rotativo Empresarial	Crédito de Tesorería	
Productos de Crédito			Crédito Comercial	Crédito para Capital de Trabajo	
				Crédito para Adquisición de Activos Fijos	

Fuente: adaptado de Estructura Organizacional por CFA, Coofinep, Cotrafa, Confiar y JFK 2016. Recuperado de las páginas web de las cinco cooperativas.

En el segmento de personas naturales está concentrada la masa crítica de productos de ahorro y crédito. Del total de los 77 productos encontrados en el portafolio de las cooperativas financieras en Colombia, solo el 12% son productos diseñados para personas jurídicas. CFA es la cooperativa que más productos ha desarrollado dentro de su portafolio tanto de captación como de colocación. Coofinep, Cotrafa y Confiar constituyen la media y JFK es la cooperativa con el portafolio menos desarrollado comparado con sus semejantes. Adicional a estos productos, en las cooperativas también existen las líneas de convenios para afiliados como personas naturales o personas jurídicas, algunas de ellas también cuentan con la línea de seguros para sus afiliados y ahorradores (ver tablas 13 y 14).

Tabla 12.

Convenios y Seguros en las Cooperativas Financieras para Personas Naturales

	CFA	Coofinep	Cotrafa	Confiar	JFK
Convenios	Convenio de Recaudo	Recreación y Turismo Salud Educación Vestuario Entretenimiento Abarrotes, Alimentos y Bebidas Hogar y Decoración Comercio	Recaudos de Pagos	Establecimientos Comerciales	
Seguros	Seguros de Vida		Vida Familiar Accidentes de Viaje Accidentes Estudiantiles Seguro Equivida		

Fuente: adaptado de Estructura Organizacional por CFA, Coofinep, Cotrafa, Confiar y JFK 2016. Recuperado de las páginas web de las cinco cooperativas.

Tabla 13.

Convenios en las Cooperativas Financieras para Personas Jurídicas

	CFA	Coofinep	Cotrafa	Confiar	JFK
Convenios	Convenio Pago de Nomina Convenio de Libranza		Convenios Comerciales Red de descuentos Convenio Dedución por Nomina Convenio Pago de Nomina	Pago de Nomina Descuento por Nomina Recaudos por Agencias	

Fuente: adaptado de Estructura Organizacional por CFA, Coofinep, Cotrafa, Confiar y JFK 2016. Recuperado de las páginas web de las cinco cooperativas.

Como explican Galindo & Carrasco (2009) en su cita a la Alianza Cooperativa

Internacional, una cooperativa es: “una asociación autónoma de personas que se ha unido de

forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática” (p. 92). Empresa que adicional a lo anterior ofrece beneficios bajo el pensamiento solidario y asociativo. Las cooperativas financieras en Colombia tienen grandes beneficios de orden gratuito para sus asociados. Según CFA (2016) estos han sido trazados para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los vinculados y de su grupo familiar. Confiar (2016) indicó por su parte que ser asociado de Confiar es ser dueño y tener la oportunidad de participar en su gobierno, posición que también le concede disfrutar de beneficios en reciprocidad con su esfuerzo y compromiso con el deber cooperativo (ver Tabla 15).

Tabla 14.

Beneficios para asociados en las Cooperativas Financieras

CFA	Coofinep	Cotrafa	Confiar	JFK
Educación Financiera	Auxilio de Solidaridad	Auxilio Estudiantil	Beneficios Transaccionales	Auxilios por Solidaridad
Inducción Cooperativa	Auxilio Escolar	Ayuda Universitaria	Tasa de interés preferencial para créditos	Calamidad Domestica
Auxilios para Educación Superior	Capacitación	Programas de Capacitación	Líneas de ahorro con bajos montos de inversión	Hospitalización
Cursos de Informática	Acción Cultural	Curso de Oratoria	Auxilios Educativos	Auxilio por muerte de Familiar
Póliza Exequial	Semilleros y Programas Deportivos	Grupo Juvenil	Protección Exequial	Auxilios Educativos
Póliza Vida Deudores	Seguro de Vida Asociados	Red de Descuentos	Línea Editorial con ejemplares de distribución gratuita	Revalorización de Aportes
Programa de Vida Saludable	Servicio Exequial	Sorteo Navideño	Recreación	Educación Cooperativa
Recreación y Esparcimiento Comunidad CFA		Sorteo Su Aporte Gana	Turismo	
		Turismo	Cultura	
		Auxilio Funerario	Deporte	

Fuente: adaptado de Estructura Organizacional por CFA, Coofinep, Cotrafa, Confiar y JFK

2016. Recuperado de las páginas web de las cinco cooperativas.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Las sedes principales de las cinco cooperativas financieras en Colombia están ubicadas en el departamento de Antioquia. La Cooperativa Financiera de Antioquia (CFA) cuenta con una red de 43 oficinas en este departamento, en Bogotá, Cali, Pereira, Montería, Barranquilla y Quibdó; también cuenta con oficinas como sede. La cooperativa JFK tiene presencia actualmente en Medellín y Bogotá. En la primera de ellas cuenta con 10 oficinas en la capital y con 15 en los municipios aledaños. En la segunda posee nueve oficinas para un total de 34 a nivel nacional (Superintendencia Financiera de Colombia, 2016a).

En cuanto a la cooperativa Coofinep, esta tiene actualmente 18 oficinas en Medellín y los municipios de Antioquia, y una en Bogotá. La cooperativa Confiar cuenta con 15 oficinas en el área metropolitana de Medellín y 17 en los municipios cercanos. Esta cooperativa tiene una mayor extensión geográfica que las anteriores porque cuenta con cinco oficinas en el departamento de Boyacá, nueve en el departamento de Cundinamarca más exactamente la ciudad de Bogotá, una en Risaralda y una en Casanare. La cooperativa Cotrafa cuenta con 17 oficinas en la ciudad de Medellín y 27 en los municipios cercanos a esta ciudad, más tres en la ciudad de Bogotá (Superintendencia Financiera de Colombia, 2016a). La concentración de la operación de estas entidades se describe en la Tabla 16 y Figura 16.

Tabla 15.

Número de Oficinas o Agencias por Ubicación Geográfica de las Cooperativas Financieras

No Oficinas por Ubicación	CFA	Coofinep	Cotrafa	Confiar	JFK	Total	Part.
Antioquia							
MDE	5	5	17	15	10	52	27%
Antioquia Municipios	31	13	27	17	15	103	54%
Bogotá	1	1	3	9	9	23	12%
Cali	1					1	1%
Pereira	1			1		2	1%
Montería	1					1	1%
Barranquilla	1					1	1%
Tunja				5		5	3%
Quibdó	2					2	1%
Yopal				1		1	1%
Total	43	19	47	48	34	191	100%
% Part.	23%	10%	25%	25%	18%	100%	

Fuente: adaptado de (Superintendencia Financiera de Colombia, 2016a)

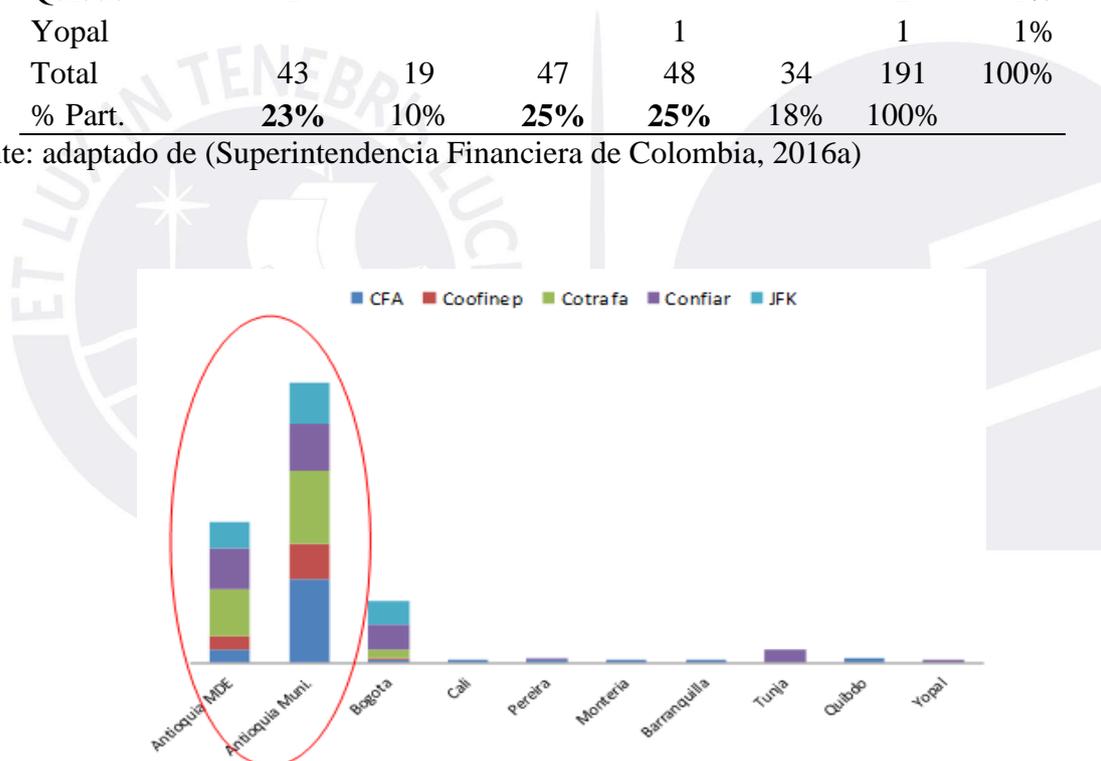


Figura 16. Participación Geográfica de la Cooperativas Financieras en Colombia

Fuente: adaptado de (Superintendencia Financiera de Colombia, 2016a)

Las estadísticas de la ubicación geográfica dadas en términos de red de oficinas revelan que la concentración de la operación de las cooperativas financieras en Colombia se

encuentra en el 81% en los municipios de Antioquia y en la ciudad de Medellín. En términos de presencia operativa y logística de la empresa cooperativa financiera, el 72% está representado por Contrafa, Confiar y CFA, mientras que el 18% por JFK y el 10% restante por Coofinep. De los 32 departamentos totales en Colombia las cooperativas financieras cuentan con presencia en nueve de ellos, equivalente al 28% de total nacional. No obstante, es relevante señalar que de los nueve en donde tienen presencia, solo el 11% tiene la concentración operacional más alta.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Los resultados financieros del año 2015 de las cinco cooperativas financieras en Colombia son alentadores en términos de crecimiento. Se destaca la posición de estas dentro del contexto económico colombiano, el cual se ha visto enfrentado a la desaceleración, los aumentos de la inflación y la disminución en la confianza de los consumidores derivado del comportamiento de variables externas e internas como la volatilidad del tipo de cambio, el precio del petróleo y el proceso de paz (Banco de la República, 2015). En la Cooperativa JFK los activos crecieron el 10,6% y su línea de préstamos totales de la cooperativa estuvo compuesta en un 97,5% por préstamos de consumo. La cartera comercial aumentó el 89,11% y el patrimonio registró un crecimiento del 22,14% vs el año anterior (Ortiz, 2016). El pilar fundamental en la Cooperativa Confiar es la vivienda; de su cartera de préstamos al cierre del 2015, el 32% correspondió a préstamos hipotecarios los cuales registraron un crecimiento del 21%. El total de colocaciones con fines comerciales también tuvo un crecimiento del 15% vs el año anterior (Ortiz, 2016).

En Contrafa por su parte el 90% de los créditos colocados están en el segmento de consumo. Durante el 2015 logró excedentes con un incremento del 14,8% frente al 2014, su cartera creció en el 17%, el patrimonio de la cooperativa registró 92.2 millones de pesos y los activos fueron de 577,5 millones de pesos. Esta cooperativa anunció que para el 2016

ampliará su cobertura en Sonsón, Apartadó y las afueras de Bogotá (Ortiz, 2016). Coofinep al igual que Contrafa tiene como objetivo para el 2016 expandir su presencia en Bogotá, además anunció la entrada a un nuevo nicho pues no solo prestará para la adquisición de vivienda de interés social (VIS), también lo hará para no VIS. Coofinep terminó el año 2015 con una cartera de 145 millones de pesos, fundamentada principalmente en créditos de consumo; logró excedentes por 962 millones de pesos. Finalmente, CFA cerró el 2015 con una cartera de crédito de 264 millones de pesos y registró un crecimiento del 11% frente a 2014. Sus excedentes de operación alcanzaron los 4.221 millones de pesos vs 2014. Su solidez y sostenibilidad financiera estuvieron basados en el incremento de las captaciones al 14% (Ortiz, 2016).

Tabla 16.

Balance General de las Cooperativas Financieras al cierre del 2015

Cuentas Balance General	CFA	JFK	COOFINEP	COTRAFA	CONFIAR	Acum. Coop. Financieras	Part.
ACTIVO	325.382	724.156	180.198	577.559	755.565	2.562.860	100%
Efectivo	36.877	65.402	21.880	68.572	63.176	255.906	10%
Inversiones y operaciones con derivados	9.584	12.855	3.985	31.006	30.587	88.017	3%
Cartera de créditos y operaciones de Leasing financiero	264.801	630.113	145.096	446.991	634.506	2.121.505	83%
Cuentas por cobrar	6.997	6.643	2.180	6.617	11.137	33.573	1%
Activos no corrientes mantenidos para la venta	0	100	0	420	1.461	1.981	0%
Activos materiales	6.786	9.043	6.619	23.536	13.687	59.671	2%
Otros activos	338	1	438	418	1.013	2.207	0%
PASIVO	281.432	470.389	157.496	485.327	642.937	2.037.580	100%
Instrumentos financieros a costo amortizado	255.054	371.585	133.705	429.862	517.254	1.707.460	84%
Aportes de capital	5.661	0	1.472	9.424	3.084	19.641	1%
Créditos de bancos y otras obligaciones financieras	15.165	0	20.522	20.195	113.629	169.511	8%
Cuentas por pagar	2.444	9.179	1.103	13.281	5.423	31.429	2%
Obligaciones laborales	1.978	2.352	666	1.910	2.174	9.081	0%

Cuentas Balance General	CFA	JFK	COOFINEP	COTRAFA	CONFIAR	Acum. Coop. Financieras	Part.
PASIVO	281.432	470.389	157.496	485.327	642.937	2.037.580	100%
Provisiones	547	42.498	0	0	118	43.164	2%
Otros pasivos	582	44.774	28	10.656	1.255	57.295	3%
PATRIMONIO	43.951	253.768	22.702	92.232	112.627	525.280	100%
Capital social	24.021	71.894	14.884	36.946	58.605	206.352	39%
Reservas	14.322	89.004	2.110	19.878	36.423	161.737	31%
Fondos de destinación específica	0	29.185	278	676	1.354	31.493	6%
Superávit o déficit	3.341	44.793	5.054	23.164	6.192	82.544	16%
Ganancias o pérdidas	2.266	18.892	375	11.568	10.052	43.154	8%

Fuente: adaptado de (Superintendencia Financiera de Colombia, 2016b)

El balance general acumulado al cierre del 2015 de las cinco cooperativas financieras en Colombia indica que el activo principal de estas entidades está compuesto en un 83% por la cartera de créditos. Su pasivo más importante son los instrumentos financieros a costo amortizado y su patrimonio está conformado en un 70% por capital social y reservas (ver Tabla 17). El rubro de cartera acumulada total se compone de: 73% créditos de consumo, 11,3% créditos de vivienda, 11,5% créditos comerciales y 6,4% de microcréditos. La cartera en las cooperativas JFK, Coofinep y Cotrafa, aunque en monto real no es equivalente, si lo es en composición. El 90% de la cartera en estas cooperativas proviene de créditos de consumo y el restante de créditos comerciales, microcrédito y vivienda. Sin embargo, en la cooperativa CFA la cartera de consumo tiene un promedio más bajo y representa el 65%. Su concentración en créditos comerciales y microcréditos es de mayor en proporción en comparación con las anteriores. En la cooperativa Confiar la composición de la cartera es muy diferente a las otras cuatro; esta cooperativa concentra el 32% en créditos de vivienda, el 43% en consumo y restante distribuido en comercial y microcrédito (ver Tabla 18).

Tabla 17.

Cartera de Créditos en las Cooperativas Financieras al cierre del 2015

Cuentas Balance General	CFA	JFK	COOFINEP	COTRAFA	CONFIAR	Acum Coop Financieras	Part.
Cartera de créditos y operaciones de Leasing financiero	264.801	630.113	145.096	446.991	634.506	2.121.505	100,0%
Cartera de vivienda y operaciones de leasing habitacional	9.335	0	7.835	20.990	202.320	240.479	11,3%
Cartera y operaciones de Leasing de consumo	171.488	566.525	127.055	412.800	269.943	1.547.811	73,0%
Cartera y operaciones de Leasing comerciales	57.106	33.453	9.677	11.004	131.720	242.961	11,5%
Cartera y Leasing de microcréditos	27.470	63.652	1.352	8.174	36.163	136.812	6,4%
Préstamos a empleados	3.050	493	1.036	4.834	2.347	11.761	0,6%
Deterioro componente contracíclico individual	-3.232	-10.536	-1.752	-6.094	-5.547	-27.161	-1,3%
Deterioro (provisión) general	-418	-23.474	-106	-4.719	-2.441	-31.157	-1,5%

Fuente: adaptado de (Superintendencia Financiera de Colombia, 2016b)

Con respecto a las cifras de cierre del 2015, en términos reales Confiar es la entidad con el mayor nivel de activos, muy similar en tamaño a la cooperativa JFK. El tercer y cuarto lugar lo ocupan Cotrafa y CFA, el quinto lugar es para Coofinep (esta cooperativa registró activos cuatro veces menores con relación a Confiar). En cuanto a pasivo, Confiar sigue ocupando el primer puesto y en cuanto a patrimonio JFK es quien ocupa el primer lugar (ver Tabla 19). La calificación del riesgo para la cartera de estas entidades a febrero de 2015 posicionó el 95% dentro de la calificación A y B. Los porcentajes de cubrimiento de la cartera más vencida catalogada dentro de las calificaciones D y E fue del 57,3% y el 96,1%, respectivamente (ver Tabla 20). El indicador general de calidad de la cartera cerró en el 7,6% para ese mes. Cuatro de las cooperativas se mantuvieron en el promedio, pero Coofinep registró un indicador más alto. El indicador de cubrimiento que hace referencia a la provisión de cartera de las calificaciones B a E cerró en el 105,5% (Superintendencia Financiera de Colombia, 2016b).

Tabla 18.

Ranking de Activo, Pasivo y Patrimonio en las Cooperativas Financieras al cierre del 2015

COOP FINANCIERA	ACT.	CARTERA DE CRÉDITOS	RELACION CON EL 1ERO	COOP FINANCIERA	PAS.	COOP FINANCIERA	PAT.
CONFIAR	755.565	634.506	1	CONFIAR	642.937	JFK	253.768
JFK	724.156	630.113	1	COTRAFA	485.327	CONFIAR	112.627
COTRAFA	577.559	446.991	1	JFK	470.389	COTRAFA	92.232
CFA	325.382	264.801	2	CFA	281.432	CFA	43.951
COOFINEP	180.198	145.096	4	COOFINEP	157.496	COOFINEP	22.702

Fuente: adaptado de (Superintendencia Financiera de Colombia, 2016b)



Tabla 19.

Calificación y Cubrimiento de la Cartera en las Cooperativas Financieras en febrero del 2015

ENTIDADES (FEB_15)	CALIFICACION DE RIESGO DE CARTERA						CUBRIMIENTO POR CALIFICACIÓN C, D y E				Ind Calidad Calificación	Ind Cubrimiento Calificación
	TOTAL	A	B	C	D	E	B	C	D	E		
CFA	258.288	245.534	2.865	1.472	4.585	3.831	6,4%	12,4%	55,1%	93,1%	4,9%	109,1%
JFK	646.942	598.552	14.589	6.722	6.188	20.891	10,0%	14,4%	81,3%	100,0%	7,5%	171,4%
COOFINEP	136.146	121.622	6.084	2.344	1.631	4.466	4,2%	10,4%	65,3%	89,5%	10,7%	63,3%
COTRAFA	419.648	384.504	9.159	8.999	9.712	7.273	4,9%	8,8%	60,1%	95,7%	8,4%	86,4%
CONFIAR	587.142	541.375	14.879	7.230	18.911	4.747	5,3%	11,3%	47,9%	87,9%	7,8%	62,7%
TOTAL	2.048.166	1.891.587	47.577	26.768	41.027	41.207	6,6%	11,2%	57,3%	96,1%	7,6%	105,5%

Fuente: adaptado de (Superintendencia Financiera de Colombia, 2015)

4.1.5 Recursos humanos (H)

El informe de Gestión de la cooperativa Confiar (2015) evidenció que esta entidad cuenta con un modelo de gestión de negocio basado en tres conceptos principales: la estrategia, la estructura y la cultura organizacional de la cooperativa (ver Figura 17). Pero además también se destaca en este modelo la capacidad que tienen sus administradores por concatenar las actividades desarrolladas dentro de la cooperativa con el interés colectivo basado en el pensamiento solidario, que es su identidad. Quijano (2004) indicó que el pensamiento o movimiento solidario debe entenderse como un movimiento social al cual pertenecen individuos que actúan intencionalmente, inteligentemente y con propósitos organizados para cumplir un objetivo común y de carácter social. Un movimiento solidario se destaca por la fuerza y la potencia que tienen las personas para movilizar masas debido a su capacidad de presión sobre la sociedad y que esta les concede de forma natural. Arango (2005) señaló que

la relación de este concepto con el término economía solidaria está en que estos movimientos de personas generan diversas formas de producción basadas en la ayuda mutua y la autogestión. Su principio cohesionador es la solidaridad para lograr la articulación de sectores económicos de empresas que tienen un carácter asociativo.



Figura 17. Modelo de Gestión Cooperativa Confiar

Fuente: tomado de (Confiar , 2015)

Dentro del modelo de gestión de Confiar la gestión del talento humano es uno de los elementos clave que orienta el camino hacia el logro de su estrategia. Para esta cooperativa incentivar, inspirar y fortalecer a los empleados en el actuar propio basado en la solidaridad, es el propósito de su labor cotidiana. El informe de gestión de Confiar (2015) mostró que la gestión del talento humano para este año se basó en la formación cooperativa, la gobernabilidad y la participación. Los empleados de la cooperativa participaron en talleres sobre el ser cooperador y muchos de ellos se certificaron en el programa de Economía Solidaria. Durante todo el año 2015 Confiar desarrolló “programas de capacitación y

entrenamiento de forma permanente sobre el proceso asociativo, la gobernabilidad y uso de productos y servicios de ahorro y crédito” (Confira, 2015, p. 37). Además de lo anterior, parte de la gestión del talento humano es la construcción de las relaciones duraderas entre los empleados y los asociados. Estas relaciones promueven y ayudan a mantener prácticas responsables en el manejo de las finanzas personales (Confiar, 2015).

Adicionalmente, Confiar desarrolló un programa de calidad de vida para sus empleados que tuvo como base la salud integral de los mismos y la medicina alternativa para el cuidado del cuerpo, la mente, las emociones y las relaciones. También tuvo relevancia para esta gestión, la puesta en marcha de actividades de integración, esparcimiento y recreación. Fueron otorgados préstamos a los empleados por calamidad doméstica, educación y vivienda. 93 de los empleados que equivalen al 16% del total de empleados en el 2015 ya cuentan con casa propia. La estructura de contratación del personal en su gran mayoría está formalizada por medio de contratos indefinidos; 568 empleados. 13 empleados con contrato a término fijo y 24 aprendices por semestre (Confiar, 2015).

El informe de gestión de CFA (2015) también reveló el desarrollo de procesos de formación para la apropiación de la doctrina cooperativa. Esta cooperativa capacitó a sus asociados y empleados en temas como el manejo adecuado de las finanzas, las TIC y el cuidado del medio ambiente. Fueron dictados 378 talleres a 5.187 personas con un cumplimiento del 91%. Para promover y fortalecer la educación financiera en los adultos “se realizaron 1.076 eventos para formar 3.476 personas en al menos un módulo: ahorros, administración de la deuda, presupuesto o negociaciones financieras. Un incremento del 1% con respecto al año 2014 y un cumplimiento de la meta del 63%” (CFA, 2015, párr. 16).

La Figura 18 muestra el número de trabajadores que laboran en las cooperativas financieras en Colombia al cierre del marzo de 2016. Se observa que Confiar es la cooperativa que concentra el mayor número de trabajadores, relación directa a la presencia

geográfica en el departamento de Antioquia y a los resultados financieros de esta entidad cooperativa, seguida por JFK y CFA (Superintendencia Financiera de Colombia, 2016a).

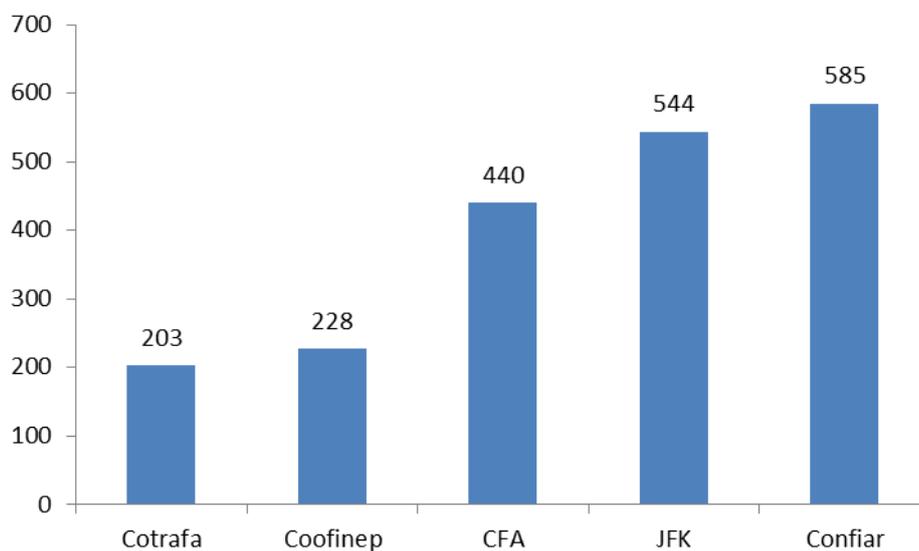


Figura 18. Número de empleados en las Cooperativas Financieras en Colombia

Fuente: adaptado de (Superintendencia Financiera de Colombia, 2016a)

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Según Laudon & Laudon (2012), los sistemas de información son de vital importancia en la actualidad porque estos con el paso de los años se han convertido en la herramienta esencial para la realización de actividades comerciales, por tanto habilitan la consecución de los objetivos estratégicos del negocio. Las industrias de servicios financieros como es el caso de las cooperativas financieras, al igual que cualquier empresa de servicios personales, no podrían funcionar sin los sistemas de información; estos se requieren para sobrevivir y prosperar. En cuanto a comunicación, los asociados de las cooperativas CFA y Contrafa gozan de servicios habilitados en estas entidades como las líneas de audio respuesta o de servicio para la solución de dudas.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

El elemento tecnológico es de vital importancia para observar las acciones efectuadas por las empresas para: a) desarrollar nuevos productos y procesos antes que la competencia, b) mejorar la calidad en la prestación de servicios, c) mejorar procesos para optimizar productividad y, d) conseguir automatizar procesos bajo sistemas modernos de gestión (D'Alessio, 2013). No obstante, Ortiz (2015) indicó que es un reto de las cooperativas financieras diseñar productos y servicios que se destaquen en el mercado y que sean atractivos día a día para su público objetivo. Para las cooperativas como para cualquier otra entidad financiera “la tecnología es un medio, no el fin: el fin son los servicios financieros, cambiar la manera de prestar dichos servicios debe ser una apuesta de todas las cooperativas” (párr. 4).

Con respecto a esta línea, las cooperativas financieras en Colombia basan gran parte de sus servicios en el desarrollo tecnológico para el acceso a los mismos. Gracias a estas herramientas que han desarrollado los usuarios disfrutan de sus beneficios (ver Tabla 21). En el informe de gestión de la cooperativa Confiar (2015) se destacó “que la gestión del portafolio de productos y servicios se caracteriza por la facilidad de acceso, la cercanía a las personas y la preocupación por ellas, apoyada en procesos simples pero con un alto nivel de tecnología” (p. 18), condiciones que han generado para esta cooperativa seguridad, transparencia y confianza en las relaciones.

A su vez, Ortiz (2016) indicó que este año la cooperativa CFA “centrará sus esfuerzos en expansión y tecnología. Para esto invertirá 3.000 millones de pesos. Su plan de acción estará encaminado a consolidar sus corresponsales cooperativos en el país, que pasarán de 38 a 75” (párr. 10). Paralelamente señaló que esta cooperativa desea poner en funcionamiento este año los depósitos de dinero por medios virtuales, programa que trabajará con ardua intensidad y que le hará más sencilla la vida sus asociados y ahorradores Ortiz (2016).

En la actualidad existen en común para las cooperativas financieras servicios elaborados bajo plataformas tecnológicas importantes como las agencias virtuales o la banca virtual. Al respecto, Salazar (2009) mostró que la banca virtual “brinda mayor comodidad al cliente y reducción de costos a las empresas lo cual redunda en más beneficios para los usuarios” (p. 62). Los simuladores también son comunes entre ellas. Almagro (2004) señaló que el uso de simuladores siempre será de gran beneficio porque le da al usuario una idea bastante aproximada de la realidad. Su mayor utilidad es que al estar en la red siempre están permanente actualizados. La portabilidad de tarjetas débito y la amplia red de cajeros automáticos también forman parte integral de la mejora a la calidad de los servicios que prestan actualmente las cooperativas.

CFA maneja su red de cajeros automáticos en alianza con Servibanca los cuales funcionan en algunas de sus oficinas (CFA 2016a). Coofinep maneja su tarjeta débito y red de cajeros en alianza con el Banco de Bogotá, el cual ofrece una disponibilidad de 5.000 cajeros en la red ATH (Coofinep, 2016a). La red de cajeros de Cootrafa al igual que Coofinep trabaja en alianza con la red ATH para poder realizar cualquier tipo de transacción, retiros, consultas y pagos. La red ATH pone a disposición de esta cooperativa un total de 3.732 cajeros para su uso (Cotrafa, 2016a). Confiar por su parte, al igual que CFA cuenta con cajeros electrónicos instalados en la red de agencias de esta cooperativa en convenio con Servibanca. Las transacciones permitidas están constituidas por retiros, transferencias de fondos, consultas de saldos, pagos de servicios públicos e impuestos, entre otros. Además esta cooperativa tiene a disposición la red Servibanca no instalada en Confiar y de funcionamiento a nivel nacional que puede ser usada con tarifas preferenciales (Confiar, 2016a).

Tabla 20.

Servicios en las Cooperativas Financieras

	CFA	Coofinep	Cotrafa	Confiar	JFK
	Tarjeta Debito	Agencia Virtual	Línea Única de Servicio	Simuladores	Simuladores de Ahorro y Crédito
	Cajeros Automáticos	Portal Transaccional	Página Web	Agencia Virtual	
	Línea Audio Respuesta	Pagos en Línea PSE	Sucursal Virtual		
	Banca Virtual	Simuladores	Tarjeta Debito Visa Electron	Tarjeta Debito	
Servicios	Banca Seguros	Tarjeta Debito	Giros	Cajeros Automáticos	
	Simulador de Crédito	Cajeros Automáticos	Débitos Automáticos	Sistema POS	
	Simulador de CDT		Cajeros Automáticos		
	Tarjeta Preferencial CFA				

Fuente: adaptado de Portafolio de Productos y Servicios por CFA, Coofinep, Cotrafa, Confiar y JFK 2016. Recuperado de: páginas web de las cinco cooperativas.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

D'Alessio (2013) identificó que la matriz MEFI permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una empresa. Resultado que se fundamenta en los factores determinantes de éxito que se obtienen del análisis AMOFHIT. El análisis interno plasmado en la matriz MEFI amerita un trabajo minucioso, no se trata de una simple revisión operativa de las capacidades y carencias de una organización. Su enfoque es mucho más potente, se refiere a la evaluación dentro de las empresas de los aspectos distintivos que les permitirán competir con éxito en el futuro y de las debilidades que pueden afectar su modelo de negocio. En la Tabla 22 se presentan los resultados obtenidos luego de la evaluación de los factores internos de las Cooperativas financieras en Colombia.

Tabla 21.

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Uniformidad en el gobierno corporativo y participación directa de los asociados en este.	0,04	3	0,12
2	Tasa de Colocación.	0,06	4	0,24
3	Confianza de los vinculados.	0,07	4	0,28
4	Compromiso social con el mejoramiento de la calidad de vida de los vinculados.	0,07	3	0,21
5	Orientación al Servicio.	0,05	4	0,20
6	Capacidad de vincular a personas diferentes a los asociados.	0,07	4	0,28
7	Espíritu cooperativista.	0,06	3	0,18
8	Amplio portafolio de productos para todo tipo de clientes, con gran auge en el microcrédito.	0,05	4	0,20
9	Beneficios gratuitos para asociados en reciprocidad con su esfuerzo y compromiso hacia el deber cooperativo.	0,06	4	0,24
10	Crecimiento sostenido de su activo principal: cartera de créditos y calificación "A " para el 95% de composición.	0,06	4	0,24
Subtotal		0,59		2,19
Debilidades				
1	Falta de servicios con diseño tecnológico robusto e innovador.	0,07	1	0,07
2	Modelo con alta concentración en un solo departamento o país.	0,05	1	0,05
3	Uso incipiente de la investigación de mercados para captar nuevos clientes y desarrollar este modelo cooperativo en otras regiones de Colombia.	0,04	1	0,04
4	Poca difusión de los beneficios del modelo cooperativo.	0,04	2	0,08
5	Falta de integración del sector cooperativo financiero como gremio para garantizar y negociar sus condiciones frente al mercado.	0,05	1	0,05
6	Baja capacidad para asumir riesgos en comparación con la Banca Tradicional.	0,05	1	0,05
7	Presencia física en diferentes ciudades y municipios.	0,07	2	0,14
8	Dependencia de la red de cajeros de la Banca Tradicional para incrementar la penetración de sus canales.	0,04	1	0,04
Subtotal		0,41		0,52
Total		1,00		2,71

Fuente: adaptado de (D'Alessio, 2013)

Nota: fortaleza mayor, 3: fortaleza menor, 2: debilidad menor, 1: debilidad mayor.

4.3 Conclusiones

El análisis interno plasmado en el aparatado anterior, permitió evidenciar que existe un grupo de cinco cooperativas financieras en Colombia supervisadas y vigiladas por la Superintendencia Financiera, las cuales se encuentran fuertemente posicionadas en el departamento de Antioquia, especialmente en los municipios. Pese a la situación del país en los últimos años, estas entidades gozan de un buen panorama financiero. Su activo principal comprendido por la cartera de créditos revela muy buen comportamiento. Su forma homogeneizada de administración y gobierno basada en el pensamiento solidario se ha constituido en la base diferenciadora con respecto a las demás alternativas del mercado financiero en el país.

Las cooperativas financieras se caracterizan por el diseño de portafolios de productos y servicios para todos los sectores, pero en especial para aquellos donde la banca tradicional no otorga ninguna clase de vínculo financiero a las personas con perfiles de riesgo menos calificado. Los beneficios gratuitos para los asociados se constituyen en un factor diferenciador relevante de este modelo y su filosofía demarca sobre la reciprocidad con el esfuerzo y el compromiso del deber cooperativo. Es preciso mencionar que aunque su concentración geográfica es importante, existen en ellas deseos de expansión a otras zonas del país. Igualmente han logrado aprovechar convenios y alianzas con la banca tradicional para incrementar la penetración a través de sus canales.

Las cooperativas financieras en Colombia se han especializado en el manejo del microcrédito, pero también se han puesto a la vanguardia del mercado y han desarrollado productos y servicios financieros competitivos. Sin embargo, las debilidades de este modelo de negocio están concentradas en la incorporación de tecnología robusta e innovadora a sus productos. Aunque actualmente cuentan con tecnología mediante banca virtual, aún faltan esfuerzos considerables para lograr ser altamente competitivo dentro del sistema financiero.

Capítulo V. Intereses de las cooperativas financieras y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses de las cooperativas financieras

El modelo de negocio de las cooperativas financieras en Colombia constituye un pilar fundamental para el desarrollo del país. Su misión está encaminada a impulsar la incorporación de más ahorradores al sistema financiero. El interés principal de este modelo, está relacionado directamente con la inclusión financiera por medio de su activo más valioso: la cartera de créditos, herramienta que habilita la mejora de las condiciones de vida de la población e impulsa la microempresa. Esta es la esencia de su estrategia, por ello su nicho de mercado está focalizado a poblaciones que por años han tenido un menor acceso al sistema financiero y que sus necesidades no son atendidas por la banca tradicional. Este sistema ofrece un diverso portafolio de productos diseñado para sus asociados, no obstante, una característica vital tiene que ver con que este sistema también puede proveer de estos servicios a terceros no asociados a la cooperativa. Es así como las cooperativas financieras sin fines de lucro poseen los siguientes intereses organizacionales: a) incrementar el patrimonio administrado y el número de participantes en el sistema, b) contribuir con el desarrollo de las microempresas, c) contribuir con el desarrollo de calidad de vida de los asociados y, d) aumentar la presencia cooperativa en otros mercados regionales.

5.2 Potencial de las cooperativas financieras

El sistema cooperativo financiero ha demostrado ser fuerte ante el contexto económico del país. Como lo explica Birchall autor del informe de la OIT, las cooperativas financieras tienen mayor capacidad de recuperación que la banca tradicional, debido a que sus directivos no reciben beneficios ni utilidades del negocio “la estabilidad y la aversión hacia el riesgo están el ADN de la cooperativas” (como se citó en Confecoop, 2013, párr. 4). También indicó que las cooperativas son un modelo más sostenible porque no tiene altibajos como la

banca y eso lo revelan sus cifras financieras; estabilidad en sus estados financieros. Según el informe: “las cooperativas financieras invierten en economías locales, prestan a las empresas pequeñas, ofrecen servicios bancarios a las personas con bajos ingresos, que de otra manera no podrían permitirse este tipo de servicios y aportan diversidad al sector bancario” (Birchall como se citó en Confecoop, 2013, párr.15). Además el informe señaló:

Las cooperativas financieras ayudan a prevenir el riesgo de monopolio del suministro de dinero por los prestamistas, corrigiendo el fracaso del mercado. Las cooperativas financieras también previenen el conflicto de interés entre los propietarios y los clientes porque los clientes son los dueños de la empresa. Lo más importante es el hecho de que no están impulsadas hacia la toma de riesgos porque no están operando bajo la presión de maximizar sus beneficios. (Birchall como se citó en Confecoop, 2013, párr.16)

La razón de ser de este sistema radica en que sus participantes se conviertan en sus miembros (asociados). Es una empresa que se basa en las personas y no en el dinero. La investigación de Birchall demostró que las cooperativas financieras han logrado mantener constante su flujo de crédito (en particular a las pequeñas empresas) bajo escenarios de crisis económica. Esta constante le permitió a Birchall afirmar dicho comportamiento en la mayoría de las regiones del mundo. Algo fundamental es que las cooperativas financieras:

Producen superávit y necesitan hacerlo, de otro modo no serían una empresa. Pero este superávit es destinado a las reservas, lo cual significa que son económicamente muy fuertes y no tienden a tener problemas con las exigencias reglamentarias en materia de capital. (Birchall como se citó en Confecoop, 2013, párr.14)

De manera renuente Birchall autor del informe indicó que las cooperativas financieras:

Disponen de reservas suficientes que les confieren estabilidad y sostenibilidad, pero además – de una manera u otra – devuelven las ganancias a los miembros, bien sea a través de dividendos anuales o estableciendo un precio bajo a sus productos. Otro factor

que contribuye con su estabilidad es que sus dirigentes son motivados de manera diferente. La mayoría recibe simplemente un salario razonable. (Como se citó en Confecoop, 2012, párr. 16)

5.3 Principios cardinales de las cooperativas financieras

Según D'Alessio (2013) refiriendo a Hartmann sobre la política exterior de la organización, los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno. Dichos principios se dividen en: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos.

5.3.1 Influencia de terceras partes

Las cooperativas financieras se encuentran influenciadas directamente por el marco regulatorio que establece la Superintendencia Financiera de Colombia, como órgano encargado de vigilar y propender por la solvencia y disciplina de las cooperativas financieras del país. Su naturaleza jurídica se rige por las disposiciones de la Ley 79 de 1988. La SFC controla e inspecciona todas las operaciones de las cooperativas financieras con el fin de garantizar la correcta prestación de los servicios y vela por la transparencia de la información emitida y la correcta calidad del servicio, con el fin de evitar malestares entre sus vinculados y el sistema financiero en general. Asimismo, se puede considerar como influencia de tercera parte, al Fondo de Garantías de las entidades Cooperativas Fogacoop, entidad que vela por la correcta administración de los seguros de depósitos de los ahorradores del sector cooperativo y ayuda a preservar el equilibrio y la equidad económica del sector.

5.3.2 Lazos pasados y presentes

El principal sustituto de las cooperativas financieras son las cooperativas de ahorro y crédito, las cuales tienen en común su enfoque hacía el desarrollo social de sus asociados; en el caso de las cooperativas de ahorro y crédito, y vinculados en el caso de las cooperativas

financieras, las cuales tienen la capacidad de prestar o captar recursos tanto de sus asociados, como también de terceros no asociados. Lo anterior les permite consolidar una capacidad financiera mayor que las cooperativas de ahorro y crédito. Adicionalmente se considera que los bancos son el mayor aliado estratégico de las Cooperativas Financieras por su infraestructura tecnológica, su respaldo financiero y su capacidad de influencia.

5.3.3 Contrabalance de intereses

Las cooperativas financieras en desarrollo de su objeto social y de su principio cooperativo tienen como principal rol en lo relacionado con el contrabalance de intereses, el propender por mantener no solamente para las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera sino para las Cooperativas de ahorro y crédito los derechos adquiridos por su naturaleza. A pesar de que son jugadores, que como se ha explicado previamente, son competidores y pueden llegar a ser sustitutos unos de los otros, deben aprovechar el impacto que tienen en la sociedad; no solo por el hecho de tener la capacidad de acoger personas que tradicionalmente no son aceptadas en el sector financiero, sino porque han sido consideradas como punta de lanza del Gobierno Nacional para apalancar la ampliación de la base de personas bancarizadas. En un mercado competitivo los rivales son jugadores clave, sobre todo en este sector cooperativo (independientemente de su órgano de control), pues en términos comerciales deben competir pero en beneficio mutuo deben mantener claros los principios para hacer frente a los grandes grupos económicos, dueños de los principales bancos del país y con un alto poder político que puede en determinado momento afectar el desarrollo de la actividad cooperativa

5.3.4 Conservación de los enemigos

Las Cooperativas financieras tienen una activa participación tanto en el sector solidario como financiero y no son ajenas a los cambios que durante la última década se han presentado en el sector como respuesta a los avances en temas tecnológicos, regulatorios y

globalización. Las fusiones y demás operaciones de integración entre entidades financieras han estado presentes en los últimos años, como parte del proceso de consolidación bancaria y nuevos entrantes al mercado. Resulta conveniente para las Cooperativas Financieras conservar las relaciones con sus enemigos que en este caso son las cooperativas de ahorro y crédito del sector solidario y los bancos y entidades financieras, porque tal como indicó Porter (2008), la rivalidad interior obliga a innovar, mejorar, reducir costos, mejorar calidad y servicio, y crear nuevos productos y procesos.

En el caso del sector financiero colombiano, han sido evidente las iniciativas del gobierno y de los grandes bancos para incrementar la bancarización, permitiendo una amplia expansión de las operaciones financieras a través de medios menos costosos, alianzas con establecimientos y redes más livianas. También, en materia de regulaciones sobre tasas de interés, créditos y microcrédito se ha avanzado significativamente, por lo que la intervención de todos los actores del sector ha facilitado el avance en estos temas, constituyéndose en una oportunidad de crecimiento para las cooperativas financieras.

5.4 Matriz de Intereses Organizacionales de las Cooperativas Financieras

Tabla 22.

Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

Interés Organizacional	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Incremento del patrimonio administrado y número de participantes.	Cooperativas de ahorro y crédito / Bancos /Compañías de financiamiento comercial		
2 Contribuir con el desarrollo de las microempresas.	Cooperativas de ahorro y crédito	Bancos / Compañías de financiamiento comercial	
3 Contribuir con el desarrollo de calidad de vida de los asociados.	Cooperativas de ahorro y crédito	Bancos / Compañías de financiamiento comercial	
4 Aumento de la presencia cooperativa en otros mercados regionales.	Cooperativas de ahorro y crédito		

Fuente: adaptado de (D'Alessio, 2013)

5.5 Objetivos de Largo Plazo

OLP 1. En el año 2022 las cooperativas financieras lograran incluir dentro del modelo cooperativo un total de 543.628 personas vinculadas, actualmente son 429.437

OLP 2. En el año 2022 la cartera de vivienda tendrá una participación del 16%, actualmente es del 11%, pasando de \$240.479 mil a \$493.575 mil.

OLP 3. En el año 2022 la cartera de microcrédito tendrá una participación del 11%, actualmente es del 6%, pasando de \$ 136.811 mil a \$339.333 mil.

OLP 4. En el año 2022 el excedente sobre el patrimonio será del 10%, actualmente es del 8%.

5.6 Conclusiones

Las cooperativas financieras son hoy por hoy un jugador clave en el sector financiero colombiano y adicionalmente han sido llamadas a complementar, junto con las cooperativas

de ahorro y crédito, el interés del gobierno por bancarizar y dar acceso a los servicios financieros a un mayor número de personas. Las cooperativas financieras por su parte han logrado tener una mayor relevancia por el hecho de ser vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, entidad que ha logrado mantener estándares operativos, financieros y de riesgo para todas las entidades que vigila; así como también por el hecho de tener un esquema de gobierno corporativo a la altura de cualquier banco privado. Esta vigilancia da una garantía a sus vinculados y le ha brindado la posibilidad a estas entidades de ampliar su base de clientes, no limitándose únicamente a los asociados sino entrando a competir con un amplio portafolio de productos que apunta a satisfacer las necesidades de ahorro y crédito de los vinculados (ver Tabla 11).

Otro rol importante que han jugado las cooperativas financieras es la incursión en el microcrédito y en el otorgamiento de créditos hipotecarios, que aunque representan cerca del 10%, es un indicador de que estas entidades no solamente cubren necesidades de crédito de corto plazo, sino que tienen alternativas que apoyan los proyectos personales o empresariales que tengan sus vinculados. Estas entidades que tienen una localización geográfica completamente centralizada en el departamento de Antioquia, han logrado expandir sus operaciones a diferentes municipios e inclusive tienen dentro de sus planes ampliar su red de atención, con el fin de continuar creciendo fuera de su departamento de origen, configurándose como entidades con presencia nacional; algo que en principio no se contemplaba la concentración geográfica o gremial de este modelo. Estas cooperativas han logrado romper el paradigma y ampliar su base de clientes gracias a su oferta de tasas en promedio más bajas a las del mercado, y al estar soportadas en el servicio como elemento para comprender las necesidades de sus vinculados y encontrar la solución que este espera.

Es pertinente mencionar que todo lo anterior no se logra si las cooperativas no tienen una visión de futuro, una visión que integre el rol cooperativo y de impacto social que está en su

esencia, además de un rol comercial que se ha logrado ver por el interés que tienen de expandir sus operaciones. Adicionalmente, el crecimiento debe estar en línea con el crecimiento que tienen sus competidores. La cartera de créditos deberá crecer y lograr una mayor participación sobre todo en líneas de crédito que generen un valor real a sus vinculados, como lo son los créditos hipotecarios y de microcrédito, que responden a una relación de largo plazo con un proyecto asociado; diferente a lo que podría suceder con el crédito de consumo que no tiene tan visible un mejoramiento en la calidad de vida de los vinculados. Para lograr este crecimiento en colocaciones y seguir siendo una alternativa viable y confiable para sus asociados, ahorradores y prestamistas, las cooperativas deben garantizar que sus operaciones son eficientes y sostenibles; es por esto que deben monitorear que la relación de excedentes con el patrimonio se mantenga en un nivel que no sea tan alto (por encima del 10%), dado que el objetivo principal no es ser rentable; pero no tan bajo (por debajo del 8%) que ponga en riesgo la sostenibilidad de sus operaciones y la reinversión de recursos en actividades clave en los principios cooperativistas

Los objetivos de largo plazo recogen todo lo expuesto anteriormente y son el reflejo de lo que una cooperativa debe conseguir, no pensando en lograr posiciones competitivas similares a la de los bancos o entidades financieras con ánimo de lucro, sino encontrando el equilibrio que se espera buscando construir relaciones de largo plazo con los vinculados, haciéndolos partícipes del proyecto cooperativo y permitiéndoles recibir beneficios, los cuales hacen de las cooperativas financieras esa alternativa que acerca al ciudadano a los beneficios de un sistema financiero que tradicionalmente no ha buscado impactar a una sociedad sino lograr mayores utilidades. Vale señalar que los valores cooperativos que se han descrito a lo largo del documento se convierten en una de las principales ventajas para este modelo, y combinados con los estándares que ha aplicado el sector bancario lo convierten en un sector de altísimo potencial con un rol relevante en la economía colombiana.

Capítulo VI. El Proceso Estratégico

El Capítulo VI presenta la fase final de la primera etapa del Proceso Estratégico: Formulación, y da inicio a la segunda: Implementación. Consta de cinco matrices de combinación (MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE y MGE), cuatro matrices de decisión (MDE, MCPE, MR y ME), una etapa de validación de las estrategias retenidas y dos matrices de evaluación para la implementación (Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo y Matriz de Posibilidades de los Competidores). Luego de este capítulo se tendrá todo listo para continuar con el diseño de la etapa de implementación del Proceso Estratégico (D'Alessio, 2013, pp.271-274).

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Con el fin de formular las estrategias en cada uno de los cuadrantes que la componen, la elaboración de esta matriz exige un análisis de la situación integral de las cooperativas financieras en Colombia en lo concerniente al entorno, la competencia y sus factores internos. La base para la construcción de la matriz FODA proviene de las oportunidades y amenazas identificadas en la matriz MEFE y de las fortalezas y debilidades de la matriz MEFI. El detalle de estas cuatro variables conforma las entradas de los nuevos cuadrantes FO, FA, DO y DA y en ellos se plasman las estrategias externas e internas que resultan de explorar y analizar cuidadosamente cada entrada para enunciar de manera clara, acciones encaminadas a atacar u aprovechar dicha posición según corresponda.

Como resultado del emparejamiento entre fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de las cooperativas financieras, se obtuvo un total de 18 estrategias. Seis de ellas ubicadas en el cuadrante FO o estrategias Maxi-Maxi, orientadas en explorar y utilizar las fortalezas internas para sacar ventaja de las oportunidades externas. Cinco en el cuadrante FA o estrategias Maxi-Mini, enfocadas en el uso de las fortalezas para evitar o reducir el impacto

de las amenazas y establecer una posición de confrontación. Cuatro en el cuadrante DO o estrategias Mini-Maxi, dirigidas a mejorar las debilidades internas para sacar ventaja de las oportunidades externas y así ampliar las alternativas. Por último tres en el cuadrante DA o estrategias Mini-Mini, enfocadas en consolidar una posición defensiva para reducir las debilidades y evitar las amenazas del entorno (D'Allesio, 2013).

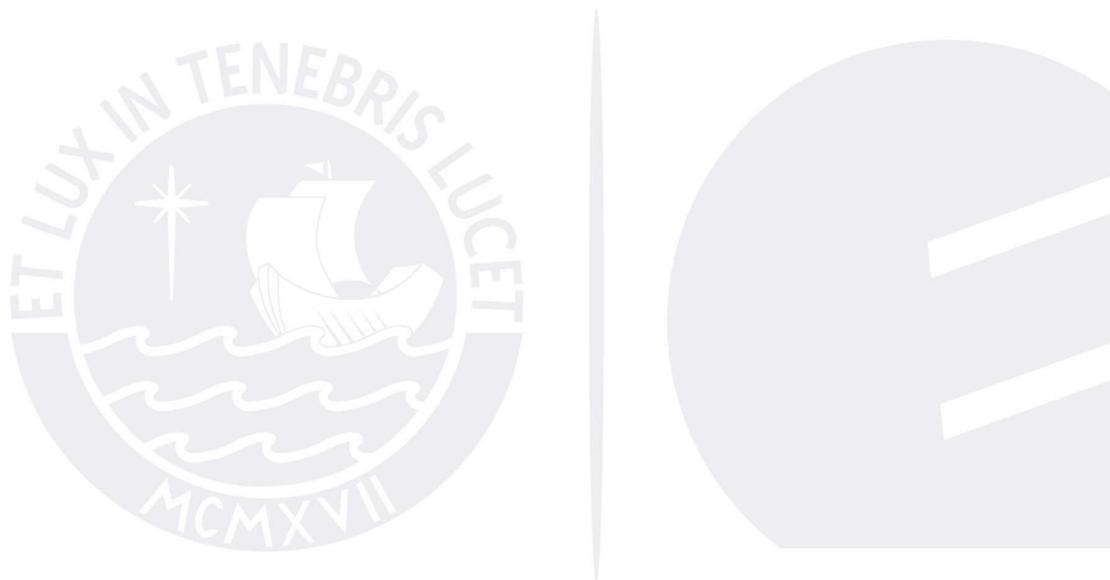


Tabla 23.

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

		Fortalezas	Debilidades
		F1 Uniformidad en el esquema de gobierno cooperativista y participación directa de sus asociados.	D1 Falta de servicios con diseño tecnológico robusto e innovador.
		F2 Tasa de Colocación.	D2 Modelo con alta concentración en un solo departamento país.
		F3 Confianza de los vinculados.	D3 Uso incipiente de la investigación de mercados para captar nuevos clientes y desarrollar este modelo cooperativo en otras regiones de Colombia.
		F4 Compromiso social con el mejoramiento de la calidad de vida de los vinculados.	D4 Poca difusión de los beneficios del modelo cooperativo.
		F5 Orientación al Servicio.	D5 Falta de integración del sector cooperativo financiero como gremio para garantizar y negociar sus condiciones frente al mercado.
		F6 Capacidad de vincular a personas diferentes a los asociados.	D6 Baja capacidad para asumir riesgos en comparación con la Banca Tradicional.
		F7 Espíritu cooperativista.	D7 Presencia física en diferentes ciudades y municipios.
		F8 Amplio portafolio de productos para todo tipo de clientes, pero gran auge en el microcrédito.	D8 Dependencia de la red de cajeros de la Banca Tradicional para incrementar la penetración de sus canales.
		F9 Beneficios gratuitos para asociados en reciprocidad con su esfuerzo y compromiso hacia el deber cooperativo.	
		F10 Crecimiento sostenido de su activo principal: Cartera de créditos y calificación "A" para el 95% de su composición.	
Oportunidades			
O1	Crecimiento del ingreso per cápita.	FO1 Identificar las zonas rurales y urbanas de mayor potencial en términos de inclusión financiera a nivel nacional, para incrementar su participación con la apertura de nuevas oficinas [O1, O3, F6].	DO1 Implementar sistemas de información robustos que mejoren la gestión interna y faciliten el acceso en línea a los clientes [D1, D8, O2].
O2	Interés del gobierno nacional para ampliar los niveles de bancarización en el país.	FO2 Desarrollar iniciativas para impulsar la línea de créditos dirigida específicamente a microempresarios haciendo alianzas con las cámaras de comercio para impulsar los productos en los talleres de formación [O2, O3, O5, O6, F2, F6, F8, F10].	DO2 Desarrollar alianzas con corresponsales no bancarios para lograr una mayor inclusión financiera y aumentar la penetración en diferentes ciudades y municipios [D2, D7, O2].
O3	Reducción de los índices de pobreza en los últimos 10 años que favorecen la bancarización.	FO3 Desarrollar iniciativas para impulsar la línea de créditos de vivienda a través de alianzas con las cajas de compensación y constructoras que desarrollen proyectos de vivienda de interés social [O2, O3, O5, F2, F6, F8, F10].	DO3 Desarrollar campañas promocionales con las juntas de acción comunal y pequeños grupos de microempresarios para difundir el modelo cooperativo [D3, D4, O2, O4].
O4	Ampliación de la regulación para <i>factoring</i> .	FO4 Desarrollar productos complementarios para microempresarios como el <i>factoring</i> y las garantías para proyectos [O2, O4, F3, F8].	DO4 Crear el gremio de cooperativas financieras para garantizar la unidad de criterio, negociar sus condiciones frente al mercado y como mecanismo de protección ante medidas que perjudiquen su expansión [D5, D6, O2].
O5	Disminución del margen de relación de solvencia regulatorio del 30% al 9%.	FO5 Desarrollar convenios con las entidades del gobierno para actuar como intermediarios en el pago de subsidios de familias en acción buscando incrementar la base de posibles vinculados [O2, F4, F5, F6, F8, F9].	
O6	Tratados de libre comercio y acuerdos comerciales que exigen mayor inversión para pymes.	FO6 Definir un modelo de gestión de talento humano que habilite las oportunidades de crecimiento al interior de la organización, con enfoque al cliente [F5, F7, F6, O2, O3].	
Amenazas			
A1	Iniciativa por parte asociaciones financieras de gravar a las entidades financieras sin ánimo de lucro, competencia de la banca tradicional.	FA1 Establecer un plan de trabajo como gremio para evitar cambios a la normatividad tributaria que afecten el esquema actual de las cooperativas [A1, A4, F1, F4, F6, F7].	DA1 Profundización de clientes mediante la ampliación de oferta del portafolio de productos [A6, D2, D7].
A2	Masificación del microcrédito a través de entidades financieras, ONG cooperativas y entidades de financiamiento comercial.	FA2 Definir una campaña de comunicación que haga énfasis en la competitividad de las tasas de colocación de las cooperativas comparado con otros productos del sector financiero [A2, F2, F3, F9].	DA2 Como gremio buscar soluciones tecnológicas ágiles y de punta que soporten la operación de las cooperativas, mejorando la eficiencia de los procesos internos, la velocidad, seguridad y sofisticación al nivel de los competidores [D1, D5, D6, D8, A4, A6, A7].
A3	Capacidad publicitaria de entidades financieras.	FA3 Revisar y fortalecer los procesos asociados al sistema de administración de riesgos de lavado de activos y financiación al terrorismo [A5, F1].	DA3 Implementar un esquema de seguros que cubra posibles incumplimientos de los clientes calificados con un riesgo superior al límite (según el caso) que las cooperativas financieras están dispuestas a asumir [D6, A2, A6].
A4	El modelo económico capitalista del país y el poder que tiene puede ejercer presiones en detrimento del cooperativismo.	FA4 Fortalecer el modelo cooperativo a través de comunicaciones dirigidas a presentar la filosofía de ahorro y endeudamiento responsable con un propósito de crecimiento y calidad de vida [A6, A3, A2, F4, F7, F9].	
A5	Exposición a ser utilizadas por personas relacionadas con lavado de activos y financiación al terrorismo.	FA5 Definir estrategias para la optimización de recursos en la organización de tal forma que los incrementos en las tasas de captación no se trasladen en la misma proporción a las tasas de colocación [A4, A7, F1, F2].	
A6	Algunos clientes se acercan sólo en busca de beneficios y no con el interés de apoyar el modelo cooperativista.		
A7	Incremento en las tasas de interés, dada la coyuntura económica.		

Fuente: adaptado de (D'Alessio, 2013)

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación del Entorno de la Acción (MPEYEA)

La matriz PEYEA es utilizada para determinar la posición estratégica de la organización y resulta de combinar los factores de la industria y la estabilidad del entorno como instrumentos de análisis externo, y la fortaleza financiera y las ventajas competitivas como instrumentos de análisis interno de la misma. Los ejes que combinan dichos factores conforman un marco de cuatro cuadrantes cada uno asociado con una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva (D'Allesio, 2015). Los puntajes obtenidos por las Cooperativas Financieras frente a cada una de las variables evaluadas de cada factor, se describen en Tabla 25 y su resultado muestra una excelente fortaleza de la industria, una aceptable fortaleza financiera, unas ventajas competitivas de nivel medio y una pobre estabilidad del entorno ubicándolas en una postura competitiva.

La postura competitiva se logra como resultado de una alta fortaleza de la industria y una baja estabilidad del entorno. Según D'Allesio (2015), esta postura es propia de industrias atractivas y en muchas ocasiones las organizaciones que aquí se sitúan gozan de ventajas competitivas en entornos relativamente inestables. La recomendación para desarrollar estrategias a industrias con esta posición se encamina principalmente a la adquisición de recursos financieros para mejorar sus ventajas competitivas. En el caso de las Cooperativas Financieras esta adquisición mejoraría notablemente los temas de marketing, la fuerza de ventas y la línea de productos. Aunque la postura competitiva está catalogada como una posición inestable por ser la estrategia de los reactivos quienes saben que el entorno es inestable pero la industria es fuerte, es una posición de gran oportunidad para estas instituciones puesto que habilita la posibilidad de construir estrategias específicamente de diferenciación, enfocadas en el desarrollo de productos únicos en diseño, marca con calidad y valor agregado.

Tabla 24.

Calificación Factores Determinantes Matriz PEYEA Cooperativas Financieras

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la Industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	5	1. Participación en el mercado	1
2. Potencial de utilidades	6	2. Calidad del producto	5
3. Estabilidad Financiera	5	3. Ciclo de vida del producto	3
4. Conocimiento tecnológico	5	4. Ciclo de reemplazo del producto	5
5. Utilización de recursos	5	5. Lealtad del consumidor	5
		Utilización de la capacidad de los	
6. Intensidad de capital	5	6. competidores	5
7. Facilidad de entrada al mercado	6	7. Conocimiento tecnológico	2
Productividad/utilización de la			
8. capacidad	5	8. Integración vertical	0
Poder de negociación de los		Velocidad de introducción de	
9. productores	5	9. nuevos productos	3
Promedio	5,2	Promedio	-2,8
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	1	1. Retorno de la inversión	3,0
2. Tasa de inflación	3	2. Apalancamiento	4,0
3. Variabilidad de la demanda	3	3. Liquidez	5,0
Rango de precios de productos		Capital requerido versus capital	
4. competitivos	4	4. disponible	2,0
5. Barreras de entrada al mercado	5	5. Flujo de Caja	5,0
6. Rivalidad/presión competitiva	1	6. Facilidad de salida del mercado	3,0
7. Elasticidad de precio de la demanda	2	7. Riesgo involucrado en el negocio	4,0
8. Presión de los productos sustitutos	1	8. Rotación de inventarios	4,0
		Economías de escala y de	
		9. experiencia	1,0
Promedio	-3,5	Promedio	3,4

Fuente: adaptado de (D'Alessio, 2013)

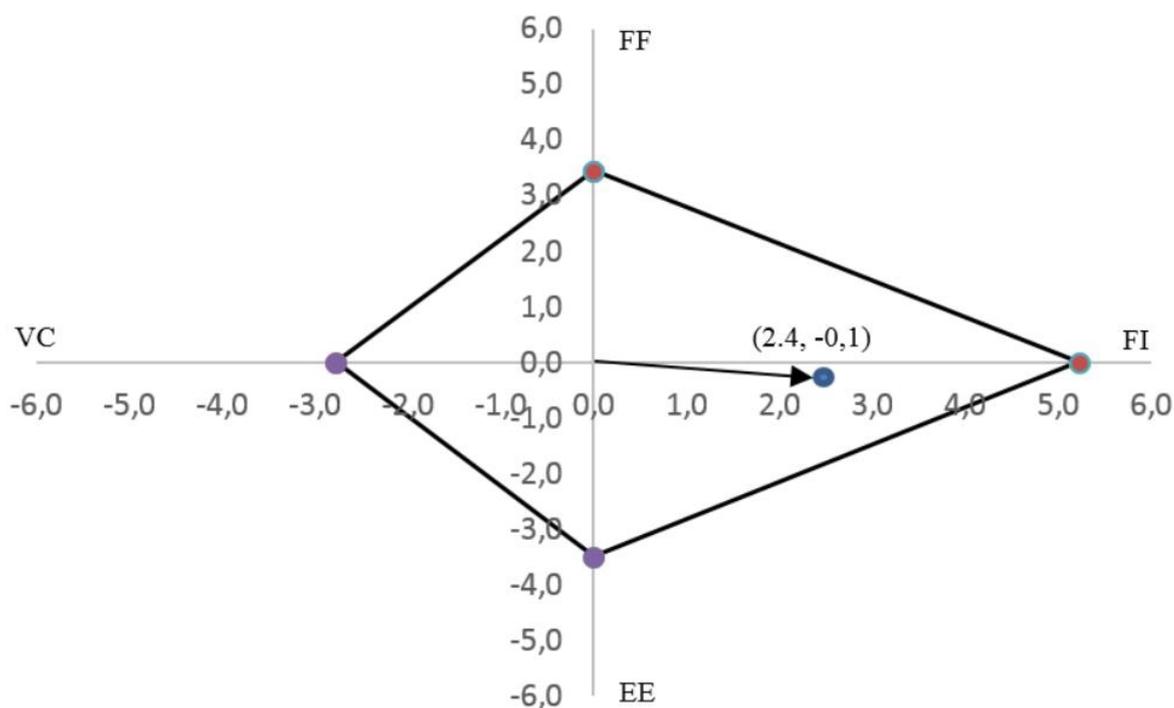


Figura 19. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción MPEYEA Cooperativas Financieras en Colombia

Fuente: adaptado de (D'Alessio, 2013)

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Esta matriz tiene como objetivo principal analizar la relación entre la participación del mercado de la industria específica con la tasa de crecimiento de la misma. La matriz BCG suele arrojar varios escenarios para evaluar: a) la organización vs la competencia, b) las áreas dentro de una organización, c) la competencia en la industria o los productos en un sector y subsector industrial, o d) la competencia de los productos o líneas en una organización o en la industria. La posición competitiva se representa gráficamente en esta matriz y su resultado se asemeja a una foto global de la organización en un momento dado (D'Allesio, 2013). Para el caso de las Cooperativas Financieras, esta foto evidencia que posee dos de sus productos en el cuadrante I signos de interrogación: el crédito de vivienda y el microcrédito. Estos dos productos, aunque tienen una tasa de crecimiento de ventas dentro de la industria con

participaciones importantes, no cuentan con una participación de mercado significativa; aquí el liderazgo es de los bancos. Las Cooperativas participan con menos del 20% en el total del sector. En el caso del cuadrante II estrellas se ubican dos de sus productos, el crédito de consumo, este es un producto que goza de una alta tasa de crecimiento de ventas dentro de la industria y además tiene una alta participación en el mercado en proporción competidores como las cajas de ahorro y crédito y compañías de financiamiento comercial.

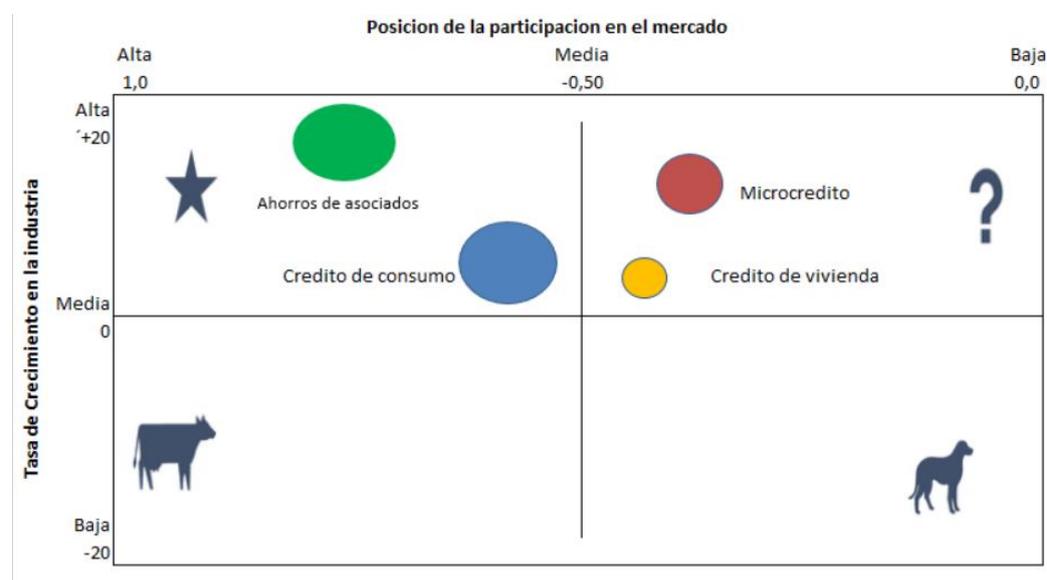


Figura 20. Matriz Boston Consulting Group (MBCG) Cooperativas Financieras en Colombia

Fuente: adaptado de (D'Alessio, 2013)

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz Interna Externa (MIE) (ver Figura 22) cruza los resultados de las matrices de evaluación de factores externos y matriz de evaluación factores internos. Para la primera el resultado fue de 2.33 y para la segunda matriz el promedio ponderado es de 2.71. El vértice de resultado de cruzar los dos datos, se ubica en el cuadrante V que consiste en establecer estrategias para que la organización se desarrolle selectivamente para mejorar. Este cuadrante, que indica que se deben desarrollar estrategias para retener y mantener, enseña que se debe buscar la penetración de mercados y desarrollar productos.

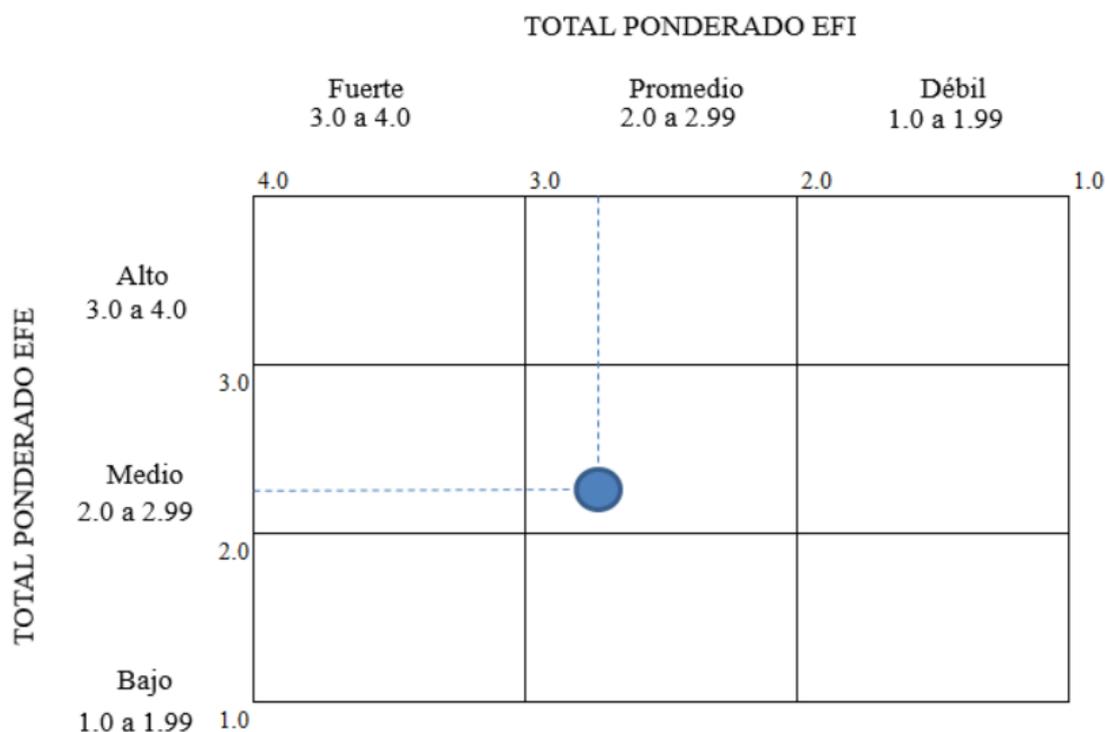


Figura 21. Matriz Interna y Externa (MIE) de las Cooperativas Financieras en Colombia

Fuente: adaptado de (D'Alessio, 2013)

6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

La matriz de la Gran Estrategia permite realizar un análisis adicional en el proceso de decisión y depuración de las estrategias dentro de la estructuración del plan estratégico. Dado lo anterior, la matriz se compone de dos vértices que forman cuatro cuadrantes, los cuales evalúan el crecimiento del mercado en el que se encuentra el sector y su posición competitiva en dicho mercado (D'Allesio, 2013).

Para el caso del sector de las cooperativas financieras en Colombia, el cuadrante identificado es el segundo, puesto que el mercado financiero nacional tiene una dinámica de crecimiento importante y en general una banca sólida que ha logrado enfrentar los retos del mercado sin mayores dificultades (Revista Dinero, 2015); no obstante el sector de las cooperativas financieras en Colombia no tiene una ocupación de mercado importante, razón por la cual no cuenta con una capacidad de influencia a nivel competitivo fuerte. Dado lo

Se identificaron siete estrategias con una única repetición en la matriz FODA, por lo cual se validaron llegando a la conclusión que es pertinente descartar cuatro de ellas y conservar tres, que se consideran bajo nuestro criterio como estrategias fundamentales para la obtención de los objetivos de largo plazo, las cuales son: E11) Definir estrategias para la optimización de recursos en la organización de tal forma que los incrementos en las tasas de captación no se trasladen en la misma proporción a las tasas de colocación, E13) Implementar sistemas que permitan el acceso en línea a productos y servicios, y E16) Crear el gremio de cooperativas financieras para garantizar la unidad de criterio, negociar sus condiciones frente al mercado y como mecanismo de protección ante medidas que perjudiquen su expansión.



Tabla 25.

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

	Alternativa	Estrategia	Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	BCG	MIE	MGE	Total
E1	Intensiva	Penetración en el mercado	Identificar las zonas rurales y urbanas de mayor potencial en términos de inclusión financiera a nivel nacional, para incrementar su participación con la apertura de nuevas oficinas [O1, O3, F6]	X	X		X	X	4
E2	Intensiva	Desarrollo de mercados	Desarrollar iniciativas para impulsar la línea de créditos dirigida específicamente a microempresarios haciendo alianzas con las cámaras de comercio para impulsar los productos en los talleres de formación [O2, O3, O5, O6, F2, F6, F8, F10]	X	X	X	X	X	5
E3	Intensiva	Desarrollo de mercados	Desarrollar iniciativas para impulsar la línea de créditos de vivienda a través de alianzas con las cajas de compensación y constructoras que desarrollen proyectos de vivienda de interés social [O2, O3, O5, F2, F6, F8, F10]	X	X	X	X	X	5
E4	Intensiva	Desarrollo de productos	Desarrollar productos complementarios para microempresarios como el <i>factoring</i> y las garantías para proyectos [O2, O4, F3, F8]	X	X	X	X	X	5
E5	Intensiva	Desarrollo de mercados	Desarrollar convenios con las entidades del gobierno para actuar como intermediarios en el pago de subsidios de familias en acción buscando incrementar la base de posibles vinculados [O2, F4, F5, F6, F8, F9]	X	X		X	X	4
E6	-	Interna	Definir un modelo de gestión de talento humano que habilite las oportunidades de crecimiento al interior de la organización, con enfoque al cliente [F5, F7, F6, O2, O3]	X					1
E7	Defensiva	Aventura Conjunta	Establecer un plan de trabajo como gremio para evitar cambios a la normatividad tributaria que afecten el esquema actual de las cooperativas [A1, A4, F1, F4, F6, F7]	X					1
E8	Intensiva	Desarrollo de mercados	Definir una campaña de comunicación que haga énfasis en la competitividad de las tasas de colocación de las cooperativas comparado con otros productos del sector financiero [A2, F2, F3, F9]	X	X	X		X	4
E9	-	Interna	Revisar y fortalecer los procesos asociados al sistema de administración de riesgos de lavado de activos y financiación al terrorismo [A5, F1]	X					1
E10	Intensiva	Desarrollo de mercados	Fortalecer el modelo cooperativo a través de comunicaciones dirigidas a presentar la filosofía de ahorro y endeudamiento responsable con un propósito de crecimiento y calidad de vida [A6, A3, A2, F4, F7, F9]	X	X	X	X	X	5
E11	-	Interna	Definir estrategias para la optimización de recursos en la organización de tal forma que los incrementos en las tasas de captación no se trasladen en la misma proporción a las tasas de colocación [A4, A7, F1, F2]	X					1
E12	-	Interna	Implementar sistemas de información robustos que mejoren la gestión interna y faciliten el acceso en línea a los clientes [D1, D8, O2]	X	X	X	X	X	5
E13	Intensiva	Desarrollo de mercados	Desarrollar alianzas con corresponsales no bancarios para lograr una mayor inclusión financiera y aumentar la penetración en diferentes ciudades y municipios [D2, D7, O2]	X			X	X	3
E14	Intensiva	Desarrollo de mercados	Desarrollar campañas promocionales con las juntas de acción comunal y pequeños grupos de microempresarios para difundir el modelo cooperativo [D3, D4, O2, O4]	X	X		X	X	4
E15	Defensiva	Aventura Conjunta	Crear el gremio de cooperativas financieras para garantizar la unidad de criterio, negociar sus condiciones frente al mercado y como mecanismo de protección ante medidas que perjudiquen su expansión [D5, D6, O2]	X					1
E16	Intensiva	Penetración en el mercado	Profundización de clientes mediante la ampliación de oferta del portafolio de productos [A6, D2, D7]	X	X	X	X	X	5
E17	Defensiva	Aventura Conjunta	Como gremio buscar soluciones tecnológicas ágiles y de punta que soporten la operación de las cooperativas, mejorando la eficiencia de los procesos internos, la velocidad, seguridad y sofisticación al nivel de los competidores [D1, D5, D6, D8, A4, A6, A7]	X			X		2
E18	Intensiva	Penetración en el mercado	Implementar un esquema de seguros que cubra posibles incumplimientos de los clientes calificados con un riesgo superior al límite (según el caso) que las cooperativas financieras están dispuestas a asumir [D6, A2, A6]	X			X	X	3

Fuente: adaptado de (D'Alessio, 2013)

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) (ver Figura 25) fue realizada con base en los resultados de la Matriz de Decisión Estratégica, de la cual se tomaron 12 iniciativas que fueron evaluadas en la MCPE. La cuantificación y cruce con las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades se puede ver en la Tabla 27. Como resultado de este ejercicio quedaron nueve iniciativas para evaluar en las matrices de Rumelt y la Matriz Ética, estas fueron las que tuvieron mayor puntaje. Quedaron como estrategias de contingencia las tres con menor puntaje: la estrategia 5, desarrollar convenios con las entidades del gobierno para actuar como intermediarios en el pago de subsidios de familias en acción buscando incrementar la base de posibles vinculados; la estrategia 8, definir una campaña de comunicación que haga énfasis en la competitividad de las tasas de colocación de las cooperativas comparado con otros productos del sector financiero; y la estrategia 10, fortalecer el modelo cooperativo a través de comunicaciones dirigidas a presentar la filosofía de ahorro y endeudamiento responsable con un propósito de crecimiento y calidad de vida.

Tabla 26.

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

FACTORES CLAVE	PESO	E1		E2		E3		E4		E5		E8		E10		E11		E12		E13		E14		E15		E16		
		Punt.	Pond.	Punt.	Pond.	Punt.	Pond.	Punt.	Pond.	Punt.	Pond.	Punt.	Pond.	Punt.	Pond.	Punt.	Pond.	Punt.	Pond.	Punt.	Pond.	Punt.	Pond.	Punt.	Pond.	Punt.	Pond.	
		Identificar las zonas rurales y urbanas de mayor potencial en términos de inclusión financiera a nivel nacional, para incrementar su participación con la apertura de nuevas oficinas	Desarrollar iniciativas para impulsar la línea de créditos dirigida específicamente a microempresarios haciendo alianzas con las cámaras de comercio para impulsar los productos en los talleres de formación	Desarrollar iniciativas para impulsar la línea de créditos de vivienda a través de alianzas con las cajas de compensación y constructoras que desarrollen proyectos de vivienda de interés social	Desarrollar productos complementarios para microempresarios como el factoring y las garantías para proyectos	Desarrollar convenios con las entidades del gobierno para actuar como intermediarios en el pago de subsidios de familias en acción buscando incrementar la base de posibles vinculados	Definir una campaña de comunicación que haga énfasis en la competitividad de las tasas de colocación de las cooperativas comparado con otros productos del sector financiero	Fortalecer el modelo cooperativo a través de comunicaciones dirigidas a presentar la filosofía de ahorro y endeudamiento responsable con un propósito de crecimiento y calidad de vida	Definir estrategias para la optimización de recursos en la organización de tal forma que los incrementos en las tasas de captación no se trasladen en la misma proporción a las tasas de colocación	Implementar sistemas de información robustos que mejoren la gestión interna y faciliten el acceso en línea a los clientes	Desarrollar alianzas con corresponsales no bancarios para lograr una mayor inclusión financiera y aumentar la penetración en diferentes ciudades y municipios	Desarrollar campañas promocionales con las juntas de acción comunal y pequeños grupos de microempresarios para difundir el modelo cooperativo	Crear el gremio de cooperativas financieras para garantizar la unidad de criterio, negociar sus condiciones frente al mercado y como mecanismo de protección ante medidas que perjudiquen su expansión	Profundización de clientes mediante la ampliación de oferta del portafolio de productos														
OPORTUNIDADES																												
Crecimiento del ingreso per cápita	0,05	4	0,20	3	0,15	2	0,10	3	0,15	2	0,10	1	0,05	3	0,15	1	0,05	1,00	0,05	3	0,15	1	0,05	2	0,10	4	0,20	
Interés del gobierno nacional para ampliar los niveles de bancarización en el país	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32	3	0,24	4	0,32	2	0,16	2	0,16	2	0,16	3,00	0,24	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	
Reducción de los índices de pobreza en los últimos 10 años que favorecen la bancarización	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	1,00	0,07	4	0,28	2	0,14	1	0,07	4	0,28	
Ampliación de la regulación para factoring	0,07	2	0,14	2	0,14	1	0,07	4	0,28	3	0,21	2	0,14	1	0,07	2	0,14	1,00	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	4	0,28	
Disminución del margen de relación de solvencia regulatorio del 30% al 9%	0,12	2	0,24	4	0,48	4	0,48	2	0,24	2	0,24	3	0,36	2	0,24	2	0,24	1,00	0,12	2	0,24	2	0,24	1	0,12	4	0,48	
Tratados de libre comercio y acuerdos comerciales que exigen mayor inversión para pymes	0,08	2	0,16	4	0,32	1	0,08	3	0,24	1	0,08	2	0,16	1	0,08	1	0,08	1,00	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	4	0,32	
AMENAZAS																												
Iniciativa por parte asociaciones financieras de gravar a las entidades financieras sin ánimo de lucro, competencia de la banca tradicional	0,10	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	3	0,3	1	0,1	1	0,1	1	0,1	4	0,4	1	0,1	
Masificación del microcrédito a través de entidades financieras, ONG's cooperativas y entidades de financiamiento comercial	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	2	0,2	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3	2	0,2	4	0,4	2	0,2	4	0,4	
Capacidad publicitaria de entidades financieras	0,03	2	0,06	3	0,09	3	0,09	2	0,06	3	0,09	3	0,09	3	0,09	1	0,03	4	0,12	2	0,06	3	0,09	2	0,06	2	0,06	
El modelo económico capitalista del país y el poder que tiene puede ejercer presiones en detrimento del cooperativismo	0,10	3	0,3	2	0,2	2	0,2	3	0,3	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3	1	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4	2	0,2	
Exposición a ser utilizadas por personas relacionadas con lavado de activos y financiación al terrorismo	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05	1	0,05	4	0,2	1	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05	
Algunos clientes se acercan sólo en busca de beneficios y no con el interés de apoyar el modelo cooperativista	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09	3	0,09	3	0,09	3	0,09	3	0,09	2	0,06	2	0,06	3	0,09	3	0,09	4	0,12	3	0,09	
Incremento en las tasas de interés dada la coyuntura económica	0,12	1	0,12	1	0,12	1	0,12	1	0,12	1	0,12	1	0,12	1	0,12	4	0,48	3	0,36	1	0,12	1	0,12	2	0,24	1	0,12	
FORTALEZAS																												
Uniformidad en el esquema de gobierno cooperativista y participación directa de sus asociados	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	3	0,12	2	0,08	4	0,16	2	0,08	2	0,08	2	0,08	3	0,12	4	0,16	1	0,04	
Tasa de Colocación	0,06	3	0,18	3	0,18	4	0,24	4	0,24	3	0,18	4	0,24	3	0,18	4	0,24	1	0,06	2	0,12	4	0,24	2	0,12	4	0,24	
Confianza de los vinculados	0,07	3	0,21	2	0,14	3	0,21	4	0,28	3	0,21	3	0,21	4	0,28	3	0,21	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	
Compromiso social con el mejoramiento de la calidad de vida de los vinculados	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	3	0,21	3	0,21	4	0,28	4	0,28	4	0,28	
Orientación al Servicio	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15	4	0,2	4	0,2	1	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	
Capacidad de vincular a personas diferentes a los asociados	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	
Espíritu cooperativista	0,06	3	0,18	4	0,24	4	0,24	3	0,18	3	0,18	3	0,18	4	0,24	4	0,24	3	0,18	2	0,12	4	0,24	4	0,24	3	0,18	
Amplio portafolio de productos para todo tipo de clientes, pero gran auge en el microcrédito	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	3	0,15	4	0,2	4	0,2	4	0,2	3	0,15	4	0,2	2	0,1	4	0,2	
Beneficios gratuitos para asociados en reciprocidad con su esfuerzo y compromiso hacia el deber cooperativo	0,06	3	0,18	4	0,24	4	0,24	3	0,18	3	0,18	4	0,24	4	0,24	3	0,18	3	0,18	2	0,12	4	0,24	4	0,24	4	0,24	
Crecimiento sostenido de su activo principal: Cartera de créditos y calificación "A " para el 95% de su composición	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	3	0,18	4	0,24	3	0,18	4	0,24	3	0,18	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	
DEBILIDADES																												
Falta de servicios con diseño tecnológico robusto e innovador	0,07	2	0,14	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	4	0,28	3	0,21	1	0,07	3	0,21	1	0,07	
Modelo con alta concentración en un solo departamento país	0,05	4	0,2	2	0,1	2	0,1	2	0,1	3	0,15	2	0,1	2	0,1	1	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15	2	0,1	1	0,05	
Uso incipiente de la investigación de mercados para captar nuevos clientes y desarrollar este modelo cooperativo en otras regiones de Colombia	0,04	4	0,16	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	1	0,04	4	0,16	2	0,08	2	0,08	2	0,08	1	0,04	
Poca difusión de los beneficios del modelo cooperativo	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12	4	0,16	4	0,16	3	0,12	4	0,16	3	0,12	3	0,12	3	0,12	3	0,12	
Falta de integración del sector cooperativo financiero como gremio para garantizar y negociar sus condiciones frente al mercado	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	4	0,2	1	0,05	
Baja capacidad para asumir riesgos en comparación con la Banca Tradicional	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	2	0,1	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	
Presencia física en diferentes ciudades y municipios	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21	2	0,14	1	0,07	4	0,28	4	0,28	2	0,14	3	0,21	1	0,07	
Dependencia de la red de cajeros de la Banca Tradicional para incrementar la penetración de sus canales	0,04	3	0,12	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	4	0,16	4	0,16	1	0,04	2	0,08	1	0,04	
TOTAL	2	5,48	5,49	5,26	5,29	4,97	4,97	4,97	5,12	84	5,11	5,01	5,17	5,47	5,62													

Fuente: adaptado de (D'Alessio, 2013)

6.8 Matriz de Rumelt

La matriz de Rumelt presentada en la Tabla 28 se aplica a todas las estrategias retenidas con el propósito de verificar que cumplen con los cuatro criterios, a saber: (a) consistencia; (b) consonancia; (c) ventaja; y (d) factibilidad. En el caso de las estrategias definidas para las cooperativas financieras, todas cumplen con la prueba de Rumelt, por lo que son consideradas válidas y no se evidencian riesgos en los procesos posteriores.

Tabla 27.

Matriz de Rumelt de las Cooperativas Financieras (MR)

Estrategias	Descripcion	Pruebas				
		Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
1	Identificar las zonas rurales y urbanas de mayor potencial en términos de inclusión financiera a nivel nacional, para incrementar su participación con la apertura de nuevas oficinas	Si	Si	Si	Si	Si
2	Desarrollar iniciativas para impulsar la línea de créditos dirigida específicamente a microempresarios haciendo alianzas con las cámaras de comercio para impulsar los productos en los talleres de formación	Si	Si	Si	Si	Si
3	Desarrollar iniciativas para impulsar la línea de créditos de vivienda a través de alianzas con las cajas de compensación y constructoras que desarrollen proyectos de vivienda de interés social	Si	Si	Si	Si	Si
4	Desarrollar productos complementarios para microempresarios como el factoring y las garantías para proyectos	Si	Si	Si	Si	Si
5	Definir estrategias para la optimización de recursos en la organización de tal forma que los incrementos en las tasas de captación no se trasladen en la misma proporción a las tasas de colocación	Si	Si	Si	Si	Si
6	Implementar sistemas de información robustos que mejoren la gestión interna y faciliten el acceso en línea a los clientes	Si	Si	Si	Si	Si
7	Desarrollar alianzas con corresponsales no bancarios para lograr una mayor inclusión financiera y aumentar la penetración en diferentes ciudades y municipios	Si	Si	Si	Si	Si
8	Desarrollar campañas promocionales con las juntas de acción comunal y pequeños grupos de microempresarios para difundir el modelo cooperativo	Si	Si	Si	Si	Si
9	Crear el gremio de cooperativas financieras para garantizar la unidad de criterio, negociar sus condiciones frente al mercado y como mecanismo de protección ante medidas que perjudiquen su expansión	Si	Si	Si	Si	Si
#	Profundización de clientes mediante la ampliación de oferta del portafolio de productos	Si	Si	Si	Si	Si

Fuente: adaptado de (D'Alessio, 2013, p. 411)

6.9 Matriz de Ética

La matriz de ética permite verificar que las estrategias retenidas no estén en contra de aspectos relacionados con los derechos, la justicia y sean buenas para los fines utilitarios (D'alessio, 1994). En el caso de las estrategias seleccionadas para las cooperativas financieras, se puede decir que estas cumplen a cabalidad con los principios mencionados anteriormente; por tal razón se continúa con su implementación.



Tabla 28.

Matriz de Ética de las Cooperativas Financieras (ME)

	Identificar las zonas rurales y urbanas de mayor potencial en términos de inclusión financiera a nivel nacional, para incrementar su participación con la apertura de nuevas oficinas	Desarrollar iniciativas para impulsar la línea de créditos dirigida específicamente a microempresarios haciendo alianzas con las cámaras de comercio para impulsar los productos en los talleres de formación	Desarrollar iniciativas para impulsar la línea de créditos de vivienda a través de alianzas con las cajas de compensación y constructoras que desarrollen proyectos de vivienda de interés social	Desarrollar productos complementarios para microempresarios como el factoring y las garantías para proyectos	Definir estrategias para la optimización de recursos en la organización de tal forma que los incrementos en las tasas de captación no se trasladen en la misma proporción a las tasas de colocación	Implementar sistemas de información robustos que mejoren la gestión interna y faciliten el acceso en línea a los clientes	Desarrollar alianzas con corresponsales no bancarios para lograr una mayor inclusión financiera y aumentar la penetración en diferentes ciudades y municipios	Desarrollar campañas promocionales con las juntas de acción comunal y pequeños grupos de microempresarios para difundir el modelo cooperativo	Crear el gremio de cooperativas financieras para garantizar la unidad de criterio, negociar sus condiciones frente al mercado y como mecanismo de protección ante medidas que perjudiquen su expansión	Profundización de clientes mediante la ampliación de oferta del portafolio de productos
Derechos										
1. Impacto en el derecho a la vida	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
2. Impacto en el derecho a la propiedad	Neutral	Promueve	Promueve	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
3. Impacto en el derecho al libre pensamiento	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
4. Impacto en el derecho a la privacidad	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
5. Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
6. Impacto en el derecho a hablar libremente	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
7. Impacto en el derecho al debido respeto	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Justicia										
1. Impacto en la distribución	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
2. Impacto en la administración	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
3. Normas de compensación	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
Utilitarismo										
1. Fines y resultados estratégicos	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes
2. Medios estratégicos empleados	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes

Fuente: adaptado de (D'Alessio, 2013)

6.10 Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

Tabla 29.

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

Estrategia		Descripción
Estrategias Retenidas		
E1	FO1	Identificar las zonas rurales y urbanas de mayor potencial en términos de inclusión financiera a nivel nacional, para incrementar su participación con la apertura de nuevas oficinas.
E2	FO2	Desarrollar iniciativas para impulsar la línea de créditos dirigida específicamente a microempresarios haciendo alianzas con las cámaras de comercio para impulsar los productos en los talleres de formación.
E3	FO3	Desarrollar iniciativas para impulsar la línea de créditos de vivienda a través de alianzas con las cajas de compensación y constructoras que desarrollen proyectos de vivienda de interés social.
E4	FO4	Desarrollar productos complementarios para microempresarios como el <i>factoring</i> y las garantías para proyectos.
E11	FA5	Definir estrategias para la optimización de recursos en la organización de tal forma que los incrementos en las tasas de captación no se trasladen en la misma proporción a las tasas de colocación.
E12	DO1	Implementar sistemas de información robustos que mejoren la gestión interna y faciliten el acceso en línea a los clientes.
E13	DO2	Desarrollar alianzas con corresponsales no bancarios para lograr una mayor inclusión financiera y aumentar la penetración en diferentes ciudades y municipios.
E14	DO3	Desarrollar campañas promocionales con las juntas de acción comunal y pequeños grupos de microempresarios para difundir el modelo cooperativo.
E15	DO4	Crear el gremio de cooperativas financieras para garantizar la unidad de criterio, negociar sus condiciones frente al mercado y como mecanismo de protección ante medidas que perjudiquen su expansión.
E16	DO5	Profundización de clientes mediante la ampliación de oferta del portafolio de productos.
Estrategias de Contingencia		
E5	FO5	Desarrollar convenios con las entidades del gobierno para actuar como intermediarios en el pago de subsidios de familias en acción buscando incrementar la base de posibles vinculados.
E6	FO6	Definir un modelo de gestión de talento humano que habilite las oportunidades de crecimiento al interior de la organización, con enfoque al cliente.
E8	FA2	Definir una campaña de comunicación que haga énfasis en la competitividad de las tasas de colocación de las cooperativas comparado con otros productos del sector financiero.
E10	FA4	Fortalecer el modelo cooperativo a través de comunicaciones dirigidas a presentar la filosofía de ahorro y endeudamiento responsable con un propósito de crecimiento y calidad de vida.

Fuente: adaptado de (D'Alessio, 2013)

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Es importante validar a través de esta matriz que cada uno de los objetivos de largo plazo (OLP) trazados son promovidos por al menos una de las estrategias definidas durante el proceso de planeamiento estratégico, con lo cual se evalúa que la estructuración de las estrategias permita

la consecución de la visión propuesta (D'Allesio, 2013). De acuerdo a lo anterior, se ha identificado que en todos los casos se cumple la condición de que al menos una estrategia soporta los objetivos de largo plazo, en tanto que todas las estrategias promueven la consecución de tres de los cuatro objetivos de largo plazo; consecuentemente el logro de los objetivos de largo plazo está sustentado por al menos seis de las estrategias propuestas.

Tabla 30.

Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

La visión propuesta para el sector de las Cooperativas Financieras en Colombia es: ser para el año 2022 el sector en Colombia que contribuirá de manera activa a la construcción de un país con mayor inclusión financiera, principalmente en los sectores con menor acceso a la banca tradicional, promoviendo la adquisición de vivienda y la evolución del microcrédito impactando positivamente la calidad de vida de los vinculados y haciéndolos partícipes del desarrollo del país.

Estrategias Específicas		OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4
E1	Identificar las zonas rurales y urbanas de mayor potencial en términos de inclusión financiera a nivel nacional, para incrementar su participación con la apertura de nuevas oficinas.	X	X	X	
E2	Desarrollar iniciativas para impulsar la línea de créditos dirigida específicamente a microempresarios haciendo alianzas con las cámaras de comercio para impulsar los productos en los talleres de formación.	X		X	X
E3	Desarrollar iniciativas para impulsar la línea de créditos de vivienda a través de alianzas con las cajas de compensación y constructoras que desarrollen proyectos de vivienda de interés social.	X	X		X
E4	Desarrollar productos complementarios para microempresarios como el <i>factoring</i> y las garantías para proyectos.	X		X	X
E11	Definir estrategias para la optimización de recursos en la organización de tal forma que los incrementos en las tasas de captación no se trasladen en la misma proporción a las tasas de colocación.		X	X	X
E12	Implementar sistemas de información robustos que mejoren la gestión interna y faciliten el acceso en línea a los clientes.	X	X	X	X
E13	Desarrollar alianzas con corresponsales no bancarios para lograr una mayor inclusión financiera y aumentar la penetración en diferentes ciudades y municipios.	X	X	X	
Estrategias Específicas		OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4
E14	Desarrollar campañas promocionales con las juntas de acción comunal y pequeños grupos de microempresarios para difundir el modelo cooperativo.	X	X	X	
E15	Crear el gremio de cooperativas financieras para garantizar la unidad de criterio, negociar sus condiciones frente al mercado y como mecanismo de protección ante medidas que perjudiquen su expansión.		X	X	X
E16	Profundización de clientes mediante la ampliación de oferta del portafolio de productos.		X	X	X
OLP1	Aumento total de vinculados				
OLP2	Incremento Cartera de Vivienda				
OLP3	Incremento Cartera de Microcréditos				
OLP4	Incremento en el Retorno sobre el Patrimonio				

Fuente: adaptado de (D'Allesio, 2013)

6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

En la Tabla 32, al evaluar las diez estrategias retenidas de las cooperativas financieras respecto a sus cuatro competidores: bancos, cooperativas de ahorro y crédito, compañías de financiamiento comercial y ONG, es posible concluir que los bancos son los que tienen mejor capacidad de respuesta ante las estrategias planteadas, debido a su gran concentración, experiencia y liderazgo en el sector financiero.

Tabla 31.

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

	Estrategias Retenidas	Posibilidades			
		Bancos	Cooperativas de ahorro y crédito	Compañías de financiamiento comercial	ONGs
E1	Identificar las zonas rurales y urbanas de mayor potencial en términos de inclusión financiera a nivel nacional, para incrementar su participación con la apertura de nuevas oficinas.	Alta	Baja	Baja	Baja
E2	Desarrollar iniciativas para impulsar la línea de créditos dirigida específicamente a microempresarios haciendo alianzas con las cámaras de comercio para impulsar los productos en los talleres de formación.	Baja	Alta	Baja	Alta
E3	Desarrollar iniciativas para impulsar la línea de créditos de vivienda a través de alianzas con las cajas de compensación y constructoras que desarrollen proyectos de vivienda de interés social.	Alta	Alta	Baja	Alta
E4	Desarrollar productos complementarios para microempresarios como el <i>factoring</i> y las garantías para proyectos.	Alta	Baja	Baja	Alta
E11	Definir estrategias para la optimización de recursos en la organización de tal forma que los incrementos en las tasas de captación no se trasladen en la misma proporción a las tasas de colocación.	Alta	Baja	Baja	Baja
E12	Implementar sistemas de información robustos que mejoren la gestión interna y faciliten el acceso en línea a los clientes.	Alta	Alta	Alta	Alta
E13	Desarrollar alianzas con corresponsales no bancarios para lograr una mayor inclusión financiera y aumentar la penetración en diferentes ciudades y municipios.	Alta	Baja	Baja	Baja
E14	Desarrollar campañas promocionales con las juntas de acción comunal y pequeños grupos de microempresarios para difundir el modelo cooperativo.	Baja	Alta	Baja	Alta
E15	Crear el gremio de cooperativas financieras para garantizar la unidad de criterio, negociar sus condiciones frente al mercado y como mecanismo de protección ante medidas que perjudiquen su expansión.	Baja	Baja	Baja	Baja
E16	Profundización de clientes mediante la ampliación de oferta del portafolio de productos.	Alta	Alta	Alta	Alta

Fuente: adaptado de (D'Alessio, 2013)

6.13 Conclusiones

El análisis realizado en este capítulo mediante la evaluación de cada una de las matrices ha sido fundamental para emparejar y definir las estrategias que han sido probadas en diversos aspectos y revisadas sobre principios lógicos, hasta llegar a las estrategias retenidas que serán llevadas a la fase de implementación. Las cooperativas financieras representan la posibilidad para muchas personas de escasos recursos de poder acceder al sistema financiero, y las estrategias planteadas son esenciales y permitirán llegar con contundencia al logro de los Objetivos de Largo Plazo y consecuentemente a la visión. Después de haber realizado todo el proceso matricial expuesto y haber identificado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de las cooperativas financieras, estimamos que este modelo de negocio evidentemente cuenta con una posición favorable para llevar a cabo todo el plan de expansión y de desarrollo de mercado, el cual habilita el fortalecimiento del potencial demostrado y las ventajas competitivas identificadas como factores claves de éxito en este análisis.

Este capítulo nos ha dado las bases necesarias para diseñar una fase implantación ambiciosa, la cual persigue el objetivo de construir el escenario perfecto para lograr que el año 2022, este modelo de negocio sea un referente en el mercado financiero Colombiano. Un escenario de mayores oportunidades para poblaciones de menor acceso a estos servicios y una oportunidad para aportar de manera constructiva con la vinculación formal de muchas personas al sistema financiero del país. Las estrategias seleccionadas y enfocadas específicamente en la diferenciación, en el desarrollo de productos, en la calidad sobre la prestación de los servicios, en el valor agregado, en las alianzas y en la creación del gremio cooperativo financiero impactan positivamente el desarrollo social y económico del país.

Capítulo VII. Implementación Estratégica

Teniendo en cuenta los antecedentes revisados hasta el capítulo cinco y el desarrollo del capítulo seis, en donde se estableció el proceso estratégico junto con la definición de las estrategias retenidas que deberán ser implementadas por la organización, el presente capítulo tiene como finalidad desarrollar la implementación estratégica, que de acuerdo con D'Allesio (2013) corresponde a “convertir los planes estratégicos en acciones y, después, en resultados” (p. 463). Este es el reto más importante para la organización, pues la sola definición de unas iniciativas no es garantía de éxito; un apropiado establecimiento de objetivos de corto plazo, así como los pasos siguientes: asignación de recursos, desarrollar la estructura organizacional requerida para la estrategia, el desarrollo de políticas, modelo de responsabilidad social y manejo del medio ambiente, el desarrollo de la gestión de los recursos humanos y el proceso de gestión de cambio; delinearán las condiciones para que la implementación realmente sea exitosa.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

OLP 1. En el año 2022 las cooperativas financieras lograran incluir dentro del modelo cooperativo un total de 543.628 personas vinculadas, actualmente son 429.437

- OCP 1.1. Alcanzar un crecimiento anual en número de asociados de 3% entre los años 2016 y 2018, logrando vincular a 469.257 personas
- OCP 1.2. Alcanzar un crecimiento anual en número de asociados de 3,5% en los años 2019 y 2020, logrando vincular a 502.680 personas.
- OCP 1.3. Alcanzar un crecimiento anual en número de asociados de 4% en el año 2021, logrando vincular a 522.787 personas
- OCP 1.4. Lograr la apertura de 33 agencias de atención al público para el año 2020.

- OCP 1.5. Capacitar al 70% de los empleados en el modelo cooperativo y ventajas del mismo para que sea transmitido a los potenciales clientes para el año 2019.
- OCP 1.6. Lograr una satisfacción del 80% por parte de los asociados en la medición del año 2019
- OCP 1.7. Para el año 2018 se habrán logrado 417 alianzas con corresponsales no bancarios.
- OCP 1.8. Las alternativas tecnológicas serán utilizadas por el 50% de los asociados para el año 2019

OLP 2. En el año 2022 la cartera de vivienda tendrá una participación del 16%, actualmente es del 11%, pasando de \$240.479 mil a \$493.575 mil.

- OCP 2.1. Para el año 2018 la cartera de vivienda tendrá una participación del 13% sobre el total de la cartera, llegando a \$314.678 mil
- OCP 2.2. Para el año 2020 la cartera de vivienda tendrá una participación del 14% sobre el total de la cartera, llegando a \$380.770 mil
- OCP 2.3. Para el año 2021 la cartera de vivienda tendrá una participación del 15% sobre el total de la cartera, llegando a \$434.485 mil
- OCP 2.4. Al 2018 las cooperativas de carácter financiero habrán firmado cinco convenios con cajas de compensación para otorgamiento de créditos de vivienda
- OCP 2.5. Al 2021 las cooperativas financieras habrán firmado diez convenios con cajas de compensación para otorgamiento de créditos de vivienda.
- OCP 2.6. Al 2018 las cooperativas financieras habrán trabajado en diez proyectos de construcción de vivienda de interés social.

- OCP 2.7. Mantener una calificación de cartera A en el 95% de los microcréditos para el año 2018.
- OCP 2.8. Mantener una calificación de cartera A en el 96% de los microcréditos para el año 2020.

OLP 3. En el año 2022 la cartera de microcrédito tendrá una participación del 11%, actualmente es del 6%, pasando de \$ 136.811 mil a \$339.333 mil.

- OCP 3.1. En el año 2018 la cartera de microcrédito tendrá una participación del 8%, llegando a \$193.648 mil
- OCP 3.2. En el año 2020 la cartera de microcrédito tendrá una participación del 9%, llegando a \$244.780 mil
- OCP 3.3. En el año 2021 la cartera de microcrédito tendrá una participación del 10%, llegando a \$289.657 mil
- OCP 3.4. En el año 2018 se habrán realizado alianzas con cinco cámaras de comercio para incluir alternativas de financiación para microempresarios
- OCP 3.5. En el año 2018 se habrán desarrollado tres nuevos productos para microempresarios.
- OCP 3.6. Capacitar el 80% de la fuerza comercial en los productos de microcrédito para el año 2018.
- OCP 3.7. Capacitar el 100% de la fuerza comercial en los productos de microcrédito para el año 2020.
- OCP 3.8. Mantener una cartera vigente en el 95% de los microcréditos para el año 2018.

- OCP 3.9. Mantener una calificación de cartera A en el 95% de los microcréditos para el año 2020

OLP 4. En el 2022 el excedente sobre el patrimonio será del 10%, actualmente es del 8%.

- OCP 4.1. En el año 2018 los gastos operacionales como participación del total de gastos será del 80%, actualmente es del 82%
- OCP 4.2. En el año 2018 los gastos de personal representarán el 24% del total de gastos operacionales, actualmente es del 23%
- OCP 4.3. En el 2018 el excedente sobre el patrimonio será del 9%, actualmente es del 8%.
- OCP 4.4. En el 2021 el excedente sobre el patrimonio será del 9,5%, actualmente es del 8%.
- OCP 4.5. En el 2018 el gasto de publicidad representará el 5% del total de los ingresos operacionales.
- OCP 4.6. En el 2020 el gasto de publicidad representará el 4% del total de los ingresos operacionales.
- OCP 4.7. Al año 2018 se habrán implementado dos ideas innovadoras para optimizar los procesos de las cooperativas.
- OCP 4.8. Al año 2020 el 10% de las optimizaciones obtenidas resultarán de procesos de innovación desarrollados en el sector.
- OCP 4.9. Mantener al año 2020 la tasa de tributación de renta en 0%.

7.2 Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos constituyen los medios para conseguir un fin propuesto y en este caso, los recursos descritos a continuación facilitarán en primer lugar la ejecución de los 36 objetivos de corto plazo puntualizados, y en segundo lugar permitirán la realización de las estrategias retenidas para alcanzar los Objetivos de Largo Plazo precisados en este Plan Estratégico. Como lo indicó D'Allesio (2013), para que un proceso de implementación resulte realmente exitoso, se hace necesario distribuir y asignar adecuadamente los recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos a cada objetivo; con el fin de fortalecer las ventajas competitivas que llevarán a las Cooperativas financieras a lograr la visión propuesta, así como también a ser referentes en el modelo cooperativo – financiero colombiano y a contribuir de manera activa con la construcción de un país con mayor inclusión financiera.

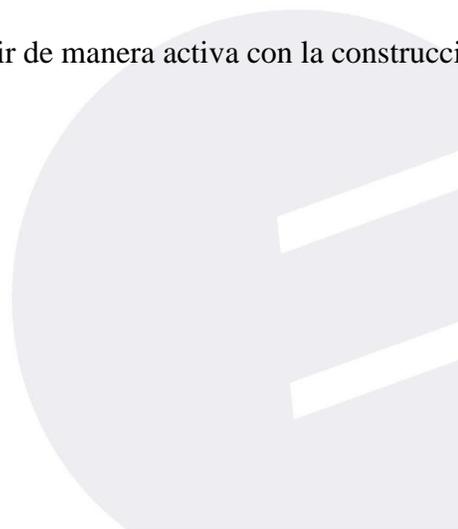


Tabla 32.
Recursos para los Objetivos de Corto Plazo

Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo	Recurso Financiero	Recurso Físico	Recurso Humano	Recurso Tecnológico	
OLP 1. En el año 2022 las cooperativas financieras lograran incluir dentro del modelo cooperativo un total de 543.628 personas vinculadas, actualmente son 429.437.	OCP1.1	Alcanzar un crecimiento anual en número de asociados de 3% entre los años 2016 y 2018, logrando vincular a 469.257 personas.	Fondos para impulsar la línea de créditos de vivienda y microcrédito (Inversión para talleres de formación, participación en proyectos VIS, desarrollo de convenios y campañas publicitarias)	Espacios físicos para el desarrollo de talleres de formación. Suministros de <i>Merchandising</i> .	Personal altamente calificado en venta de productos y gestión admón. en las agencias.	Sistemas de acceso en línea a productos y servicios.
	OCP1.2	Alcanzar un crecimiento anual en número de asociados de 3,5% en los años 2019 y 2020, logrando vincular a 502.680 personas.	Fondos para desarrollo de productos y servicios complementarios.			
	OCP1.3	Alcanzar un crecimiento anual en número de asociados de 4% en el año 2021, logrando vincular a 522.787 personas.				
	OCP1.4	Lograr la apertura de 33 agencias de atención al público para el año 2020.	Fondos para adecuación de agencias físicas.	Espacios físicos para nuevas agencias.		Terminales Transaccionales.
	OCP1.5	Capacitar al 70% de los empleados en el modelo cooperativo y ventajas del mismo para que sea transmitido a los potenciales clientes para el año 2019.	Fondos para capacitación interna orientada en el modelo cooperativo.	Espacio físico para centro de entrenamiento. Desarrollo de material para capacitación.	Personal de entrenamiento interno especializado.	<i>e-learning</i> .
	OCP1.6	Lograr una satisfacción del 80% por parte de los asociados en la medición del año 2019.	Fondos para capacitación interna orientada en servicio al cliente.			
	OCP1.7	Para el año 2018 se habrán logrado 417 alianzas con corresponsales no bancarios.	Fondos para adecuación física del espacio y la instalación de terminales transaccionales con los equipos tecnológicos requeridos.		Personal de soporte tecnológico a nivel nacional.	Terminales Transaccionales.
	OCP1.8	Las alternativas tecnológicas serán utilizadas por el 50% de los asociados para el año 2019.	Fondos para promoción y capacitar a los usuarios en el uso de recursos tecnológicos.			
OLP 2. En el año 2022 la cartera de vivienda tendrá una participación del 16%, actualmente es del 11%, pasando de \$240.479 mil a \$493.575 mil.	OCP2.1	Para el año 2018 la cartera de vivienda tendrá una participación del 13% sobre el total de la cartera, llegando a \$314.678 mil.				
	OCP2.2	Para el año 2020 la cartera de vivienda tendrá una participación del 14% sobre el total de la cartera, llegando a \$380.770 mil.				
	OCP2.3	Para el año 2021 la cartera de vivienda tendrá una participación del 15% sobre el total de la cartera, llegando a \$434.485 mil.	Fondos para impulsar la línea de créditos de vivienda (Inversión para participación en proyectos VIS, campañas publicitarias y desarrollo de convenios).	Suministros de <i>Merchandising</i> , agencias de atención al público.	Personal altamente calificado en venta de productos. Área gestora de proyectos con terceros y manejo de convenios.	Sistemas de acceso en línea a productos y servicios.
	OCP2.4	Al 2018 las cooperativas de carácter financiero habrán firmado cinco convenios con cajas de compensación para otorgamiento de créditos de vivienda.				
	OCP2.5	Al 2021 las cooperativas de carácter financiero habrán firmado diez convenios con cajas de compensación para otorgamiento de créditos de vivienda.				
	OCP2.6	Al 2018 las cooperativas de carácter financiero habrán trabajado en diez proyectos de construcción de vivienda de interés social.				
	OCP2.7	Mantener una calificación de cartera A en el 95% de los créditos de vivienda para el año 2018.	Fondos para la adquisición de sistemas de gestión de cartera.		Personal calificado para realizar gestión de cartera y manejo de clientes riesgosos.	Sistema de Gestión de Cartera.
	OCP2.8	Mantener una calificación de cartera A en el 96% de los créditos de vivienda para el año 2020.				
OLP 3. En el año 2022 la cartera de microcrédito tendrá una participación del 11%, actualmente es del 6%, pasando de \$136.811 mil a \$339.333 mil.	OCP3.1	En el año 2018 la cartera de microcrédito tendrá una participación del 8%, llegando a \$193.648 mil.				
	OCP3.2	En el año 2020 la cartera de microcrédito tendrá una participación del 9%, llegando a \$244.780 mil.	Fondos para impulsar la línea de microcrédito (Inversión para talleres de formación en las cámaras de comercio) Fondos para desarrollo de productos y servicios complementarios.	Espacios Físicos para el desarrollo de talleres de formación.	Personal altamente calificado en venta de productos y gestión admón. en las agencias.	Sistemas de acceso en línea a productos y servicios.
	OCP3.3	En el año 2021 la cartera de microcrédito tendrá una participación del 10%, llegando a \$289.657 mil.				
	OCP3.4	En el año 2018 se habrán realizado alianzas con cinco cámaras de comercio para incluir alternativas de financiación para microempresarios.				
	OCP3.5	En el año 2018 se habrán desarrollado tres nuevos productos para microempresarios.				
	OCP3.6	Capacitar el 80% de la fuerza comercial en los productos de microcrédito para el año 2018.	Fondos para capacitación interna orientada en servicio al cliente.	Espacio físico para centro de entrenamiento. Desarrollo de material para capacitación.	Personal de entrenamiento interno especializado.	<i>e-learning</i>
	OCP3.7	Capacitar el 100% de la fuerza comercial en los productos de microcrédito para el año 2020.				
	OCP3.8	Mantener una calificación de cartera A en el 95% de los microcréditos para el año 2018.	Fondos para la adquisición de sistemas de gestión de cartera.		Personal calificado para realizar gestión de cartera y manejo de clientes riesgosos.	Sistema de Gestión de Cartera.
OLP 4. En el 2022 el excedente sobre el patrimonio será del 10%, actualmente es del 8%.	OCP3.9	Mantener una calificación de cartera A en el 95% de los microcréditos para el año 2020.				
	OCP4.1	En el año 2018 los gastos operacionales como participación del total de gastos será del 80%, actualmente son del 82%.				
	OCP4.2	En el año 2018 los gastos de personal representarán el 24% del total de gastos operacionales, actualmente es del 23%.	Fondos para contratación de nuevos empleados.			
	OCP4.3	En el 2018 el excedente sobre el patrimonio será del 9%, actualmente es del 8%.				
	OCP4.4	En el 2021 el excedente sobre el patrimonio será del 9,5%, actualmente es del 8%.				
	OCP4.5	En el 2018 el gasto de publicidad representará el 5% del total de los ingresos operacionales.	Fondos para desarrollo de campañas publicitarias.			
	OCP4.6	En el 2020 el gasto de publicidad representará el 4% del total de los ingresos operacionales.				
	OCP4.7	Al año 2018 se habrán implementado dos ideas innovadoras para optimizar los procesos de las cooperativas.				
	OCP4.8	Al año 2020 el 10% de las optimizaciones obtenidas resultarán de procesos de innovación desarrollados en el sector.	Fondos para consultoría en Innovación.		Personal de diferentes áreas de la organización para que participen en las capacitaciones y repliquen el modelo al interior con la finalidad de generar ideas innovadoras.	
	OCP4.9	Mantener al año 2020 la tasa de tributación de renta en 0%.	Fondos para sostenimiento y afiliación al Gremio.		Personal calificado con poder de negociación y representación ante el gremio.	
	OCP4.10	Implementación al cierre del 2018 del 50% del Plan Estratégico de Tecnologías de la información enfocado a la mejora de la gestión interna y el acceso en línea a los clientes.		Evaluación de los recursos físicos disponibles para la instalación de los equipos de cómputo resultado de la implementación del Plan Estratégico de Tecnologías de la información	Asignación de recursos humanos que soporten la implementación en las áreas impactadas y contratación de personal para la implementación.	Recursos para compra de hardware que soporte el Plan Estratégico de Tecnologías de la Información.
OCP4.11	Implementación al cierre del 2019 del 100% del Plan Estratégico de Tecnologías de la información enfocado a la mejora de la gestión interna y el acceso en línea a los clientes.	Fondos para sostenimiento implementación Plan Estratégico de Tecnologías de la Información.				

Fuente: adaptado de (D'Alessio, 2013)

7.3 Políticas de cada estrategia

Las políticas de las cooperativas financieras se articulan adecuadamente con las estrategias planteadas para alcanzar los objetivos de largo plazo y llegar al futuro deseado definido en la visión. En la Tabla 34 se muestran las políticas y su articulación con cada una de las estrategias planteadas.



Tabla 33.

Políticas de las Cooperativas Financieras

	Identificar las zonas rurales y urbanas de mayor potencial en términos de inclusión financiera a nivel nacional, para incrementar su participación con la apertura de nuevas oficinas.	Desarrollar iniciativas para impulsar la línea de créditos dirigida específicamente a microempresarios haciendo alianzas con las cámaras de comercio para impulsar los productos en los talleres de formación.	Desarrollar iniciativas para impulsar la línea de créditos de vivienda a través de alianzas con las cajas de compensación y constructoras que desarrollen proyectos de vivienda de interés social.	Desarrollar productos complementarios para microempresarios como el <i>factoring</i> y las garantías para proyectos.	Definir estrategias para la optimización de recursos en la organización de tal forma que los incrementos en las tasas de captación no se trasladen en la misma proporción a las tasas de colocación.	Implementar sistemas de información robustos que mejoren la gestión interna y faciliten el acceso en línea a los clientes.	Desarrollar alianzas con corresponsales no bancarios para lograr una mayor inclusión financiera y aumentar la penetración en diferentes ciudades y municipios.	Desarrollar campañas promocionales con las juntas de acción comunal y pequeños grupos de microempresarios para difundir el modelo cooperativo.	Crear el gremio de cooperativas financieras para garantizar la unidad de criterio, negociar sus condiciones frente al mercado y como mecanismo de protección ante medidas que perjudiquen su expansión.	Profundización de clientes mediante la ampliación de oferta del portafolio de productos.
Políticas	E1	E2	E3	E4	E11	E12	E13	E14	E15	E16
1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2		X	X	X	X	X	X	X	X	X
3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4		X	X	X	X	X	X	X	X	X
5		X	X	X	X	X	X	X	X	X
6		X	X	X	X	X	X	X	X	X
7	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
8	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
9	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: adaptado de (D'Alessio, 2013)

7.4 Estructura organizacional del Sector de las Cooperativas Financieras de Colombia

Como se mencionó en el análisis interno, el sector cooperativo en la actualidad está conformado por una estructura tradicional, contando con áreas fundamentales como operaciones, comercial y administrativa. De igual forma, las cooperativas financieras cuentan con una estructura homogénea en términos de gobierno corporativo, el cual contempla una asamblea general, un consejo de administración, una junta de vigilancia, revisoría fiscal, un representante defensor al consumidor y en algunos casos, un gerente financiero.

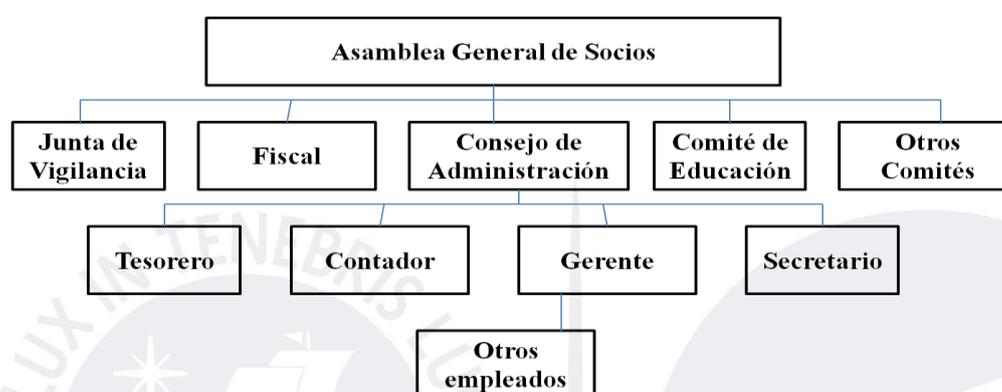


Figura 23. Organigrama Actual

Fuente: adaptado de (SENA, 2007a)

Tabla 34.

Funciones específicas de las Cooperativas

Organismos	Funciones
Asamblea General	Decisión
Consejo de Administración	Dirección
Junta de Vigilancia y Fiscal	Control y Vigilancia
Comité de Educación	Educación
Comité de Trabajo y Otros	Asesoría

Fuente: adaptado de (SENA, 2007a)

Dado lo anterior, se recomienda para la aplicación de este Planeamiento Estratégico, una estructura más robusta en cuanto a su fuerza comercial, que permita incrementar el número de colaboradores dedicados a la asesoría en oficinas y atención al cliente. Adicionalmente, se

considera fundamental el desarrollo de un área encargada especialmente de los recursos humanos, que promueva la ampliación del número de colaboradores y a su vez impulse el centro de entrenamiento y los programas de capacitación orientados a la creación de una fuerte cultura organizacional, que a su vez promueva el fortalecimiento del modelo cooperativo.

En adición, también se considera de gran importancia el trabajo especial de esta área encargada del recurso humano, en proyectos de capacitación que involucren la enseñanza y mejoramiento de finanzas para clientes y asociados, lo cual propenda por el mantenimiento de la calificación de la cartera en el nivel A. Por otra parte, se propone la creación de un área de relaciones públicas y convenios que se encargue de la búsqueda y estructuración de convenios con las cajas de compensación, para así promover el cumplimiento de los Objetivos a Corto Plazo relacionados con la firma del menos cinco convenios para el otorgamiento de créditos de vivienda para el año 2018, diez al año 2021 y la firma de diez proyectos asociados a la construcción de viviendas de interés social.

Para el logro del aumento de la percepción de un buen servicio al cliente, se sugiere la creación de un área de soporte en el proceso de implementación de los productos, la cual permita asesorar a los clientes o asociados en el uso eficiente de los canales electrónicos; asimismo, el área de investigación y desarrollo de producto tendría a cargo este departamento.

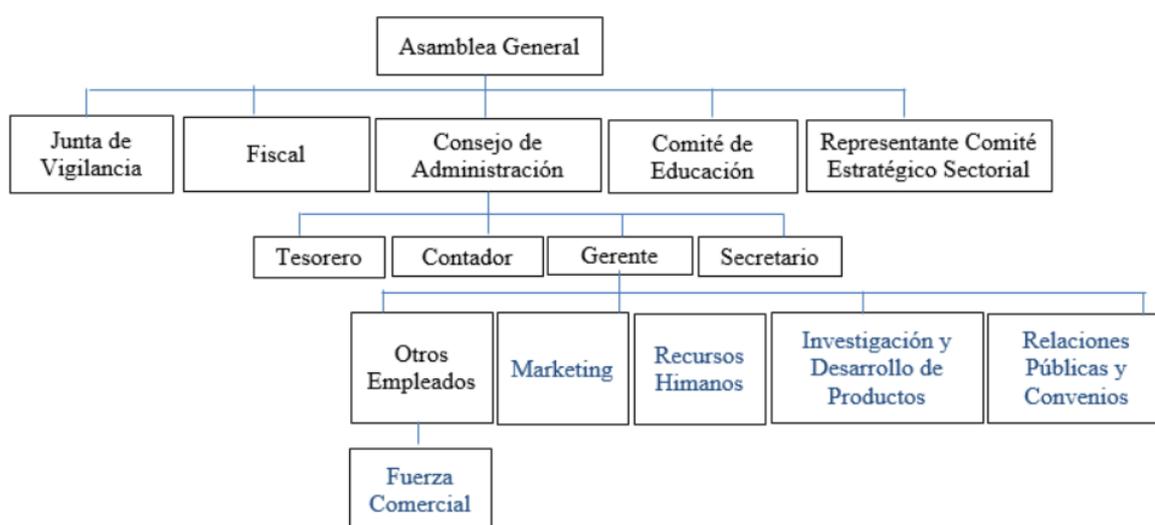


Figura 24. Organigrama propuesto

Fuente: adaptado de (SENA, 2007a)

También se considera relevante, contar dentro de la estructura, con un área especializada en marketing que defina, realice y estructure las campañas de promoción de las bondades de los productos de las cooperativas financieras, promueva el conocimiento de los productos nuevos de *factoring* y garantías para proyectos, y divulgue la creación de los convenios con cajas de compensación y cámaras de comercio regionales. Este organigrama propuesto considera un organigrama tipo para las cooperativas, que puede ajustarse de acuerdo a las preferencias de cada organización. Sin embargo se sugiere que para el sector se establezca, por parte de cada cooperativa un representante para conformar sectorialmente un comité estratégico que sea el punto de contacto entre las cooperativas para temas sectoriales y para seguimiento de las iniciativas propuestas para el sector.

7.5 Medio ambiente, ecología y responsabilidad social

De acuerdo a lo mencionado en el análisis externo del presente Planeamiento Estratégico, la nación enfrenta grandes desafíos medioambientales como resultado de la alta contaminación de sus recursos naturales como el aire y el agua, producto de un crecimiento sin una planeación adecuada del cuidado del medio ambiente (Banco Mundial, 2014). Dado

lo anterior, el sector de cooperativas financieras debe adherirse al compromiso de tomar medidas especiales y cuidadosas para robustecer la gestión ambiental.

Los tomadores de decisiones y quienes directa o indirectamente formen parte de las cooperativas financieras deben comprometerse voluntaria y activamente a la contribución del desarrollo sostenible, buscando coherencia con su visión, valores y el beneficio compartido con todos sus asociados y vinculados; de acuerdo a la cultura cooperativa de igualdad y apoyo mutuo. Lo anterior redundará en que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas y programas integrados en sus operaciones, los cuales promuevan la protección del medio ambiente y el desarrollo integral del sector.

Para lo anterior es necesaria: a) la implementación de alarmas o mecanismos de impacto medio ambiental en los procesos internos de las cooperativas financieras; b) la propagación de la conciencia al interior de las cooperativas financieras, promoviendo por parte de cada uno de los empleados el cuidado del medio ambiente y el gasto cuidadoso por los recursos naturales.

7.6 Recursos humanos y motivación

Como lo indicó Hernández (2007), el capital humano constituye una de las variables más importantes que determina el valor agregado dentro de las organizaciones. La gestión de esta variable requiere una dedicación especial en las empresas, porque de ella se desprenden instrumentos claves como el conocimiento, las habilidades, los valores y el potencial de innovación. Romero (2008) indicó que realizar inversiones en capital humano no es simplemente un tema de carácter monetario, es un proceso que demanda tiempo, actitud y comprensión de los individuos constantemente. Inversión que rendirá sus frutos porque en términos de capital humano el retorno a la inversión será “el ascenso, la permanencia, el reconocimiento y el nivel de vida para el individuo” (Romero, 2008, p. 38); los cuales redundarán automáticamente en una alta motivación y productividad dentro de la

organización. Este es el enfoque preciso para la institución cooperativa financiera en Colombia y para la correcta implementación de este Plan. Se hace necesario contar con personal altamente comprometido y calificado que habilite el logro de la visión y encamine el sistema sin ninguna caída a la consecución de sus Objetivos de Largo Plazo.

Hoy por hoy las ventajas competitivas de una organización van más allá del producto, del servicio y de la tecnología. La organización como tal las supera, dado que quien hace parte de ella y consigue el logro de los objetivos son las personas. Personas que constantemente se encuentran con anhelos de superación con el fin de mantenerse activos en el mercado (Romero, 2008). Las cooperativas financieras requieren líderes auténticos con ideas frescas e innovadoras, que posean estilos de dirección en donde se propicie la suma de talentos individuales para dar paso a un gran talento organizacional. Sin embargo, además del esfuerzo individual de los colaboradores es vital recalcar que para propiciar dichas motivaciones, se deben desarrollar y mantener programas de capacitación y especialización continuos para reforzar los conocimientos adquiridos e incorporar las buenas practicas del mercado.

En el 2022 se alcanzarán los 2.532 empleados, los cuales apoyarán todo el plan de acción propuesto y harán parte integral del mismo. Por esta razón se prevé la elaboración del programa de compensación por cargo, el desarrollo de carrera y el programa de retención del talento humano dentro de las cooperativas.

7.7 Gestión del Cambio

D'Alessio (2013) precisó que “el proceso de implementación genera cambios estructurados, y algunas veces culturales, lo que exige que el cambio se planee adecuadamente” (p. 490). En ese sentido, la adecuada planeación de la gestión del cambio se debe tomar como el punto de partida a la hora de iniciar un proyecto. Cualquier cambio dentro de la organización requiere de un proceso de transformación cuya adopción viaja a

través de todos los niveles de la organización de forma escalonada, iniciando por la junta directiva y la alta gerencia, para que sean los primeros involucrados en adoptar el proceso de transformación; luego pasa a los mandos medios y por último al resto de empleados de la organización, de manera que en esta fase ya los gerentes están en capacidad de dar respuestas, justificar decisiones y liderar la adopción del cambio al resto de la organización.

Cabe señalar que para los clientes es indispensable definir un plan de comunicación, con el fin de explicar los beneficios y gestionar las expectativas de manera sencilla y práctica. La comunicación puede fluir en dos vías para poder recibir retroalimentación de los clientes sobre productos y servicios, buscando generar un estado de confianza en su futuro y el de sus aportes dentro de la cooperativa. Desde la fase de preparación se debe tener especial atención en la detección de todos los factores que puedan intervenir o afectar, ya sean internos o externos, debido a que de esto depende la aceptación e implementación de los nuevos procesos, productos o servicios, y el poder obtener los objetivos esperados.

7.8 Conclusiones

La fase de implementación estratégica resulta importante para lograr los resultados esperados y definidos en la visión y en los Objetivos de Largo Plazo. Sin embargo, como se puede ver a lo largo del capítulo no solamente la definición de los objetivos es una tarea relevante, sino los pasos siguientes. Una apropiada estructura organizacional que permita desarrollar esta estrategia, así como los recursos que se necesitan para su implementación, deben ser dimensionados y contemplados para que soporten todo el andamiaje estratégico. La definición de políticas que soporten las operaciones y que adicionalmente estén en línea con los valores corporativos representan los lineamientos para que los directivos y el total de la planta de personal puedan tomar decisiones en beneficio de la organización. Todo lo anterior no tendría un real sentido si para la implementación del Plan Estratégico no se hace una adecuada gestión del cambio, pues es este punto el que realmente va a garantizar que los

cambios que seguramente se darán, sean recibidos positivamente por todos los miembros de la organización, y más que ser espectadores sean gestores de aportes positivos al nuevo proceso que enfrenta la organización.



Capítulo VIII. Evaluación Estratégica

En este capítulo se aborda la tercera etapa del Proceso Estratégico: evaluación y control, la cual en realidad se efectúa permanentemente durante todo el proceso, por la continua retroalimentación hacia las etapas de formulación e implementación. Esto es necesario principalmente “porque la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia, y la demanda, generan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico” (D’Alessio, 2013, p. 507).

8.1 Perspectivas de control

Dando continuidad al Proceso Estratégico, la evaluación estratégica es un componente que permite hacer seguimiento a lo definido previamente y a poder localizar de una forma estructurada los objetivos de la organización. Este ejercicio busca como lo dicen Kaplan & Norton (2005) “Hacer de la estrategia un proceso continuo” (p. 27). La herramienta que se utilizará en este documento es el Balanced Scorecard (BSC), el cual es un “proporciona un marco que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara” (Kaplan & Norton, 2005, p.23). El Balanced Scorecard contempla cuatro perspectivas que se desarrollarán en los siguientes capítulos.

8.2 Aprendizaje interno

Kaplan & Norton (2005) describen la perspectiva de aprendizaje y crecimiento como la que gestiona el talento humano buscando mejorar el capital humano. Asimismo Kaplan & Norton (2005) mencionan que el objetivo “las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización” (p.37). En el ejercicio estratégico para las cooperativas financieras, es necesario identificar cuáles objetivos de corto plazo están relacionadas con esta perspectiva y que están relacionadas con el desarrollo del talento

humano que apalancará el desarrollo de los procesos internos para satisfacer las necesidades de los clientes y de los asociados.

8.3 Procesos

La perspectiva de procesos como la denominan Kaplan & Norton (2007); la de procesos internos tiene como objetivo “explotar las competencias centrales que potencian la excelencia en las tecnologías de procesos o productos entre múltiples unidades de negocios” (Kaplan & Norton, 2005, p. 60). Es importante comprender dentro de los objetivos definidos para las cooperativas financieras, cuáles objetivos realmente tienen un impacto en los procesos, y que finalmente, como lo definen Kaplan & Norton (2005) “las prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en los clientes y accionistas” (p.37), en este caso, al no tener accionistas se hace referencia a los asociados.

8.4 Clientes

La perspectiva de clientes es definida por Kaplan & Norton (2007) como “la estrategia para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente” (p. 37). En este punto, en el caso de las cooperativas financieras es importante comprender qué esperan hacia sus clientes y comprender cómo “brindar una propuesta de valor común de manera consistente a través de una red de puntos de venta mayorista y minorista geográficamente dispersos” (Kaplan & Norton, 2007, p. 60). En este caso se haría referencia a los puntos de atención al cliente que tendrían los clientes y asociados, pues en esta organización la propuesta de valor debe entender al cliente como un asociado teniendo en cuenta que estos se benefician de los productos y servicios que ofrece la cooperativa.

8.5 Financiera

Finalmente, la perspectiva financiera recoge todo lo realizado desde la perspectiva de aprendizaje, la de procesos y la de clientes; dado que el buen desempeño y cumplimiento de los objetivos planteados en estas perspectivas es el que definitivamente definirá el impacto en

la perspectiva financiera. De acuerdo con Kaplan & Norton (2007), esta perspectiva “define recoge la estrategia del crecimiento, la rentabilidad y el riesgo vista desde la perspectiva del accionista” (p. 37). En el caso de las cooperativas financieras, como se ha mencionado anteriormente, los beneficios, rendimientos y rentabilidad que obtengan será en beneficio de los mismos asociados, quienes además de beneficiarse como clientes, tienen un rol como asociados en el cual el crecimiento y rentabilidad son importantes para garantizar la sostenibilidad en el tiempo y para que los beneficios perduren.

8.6 Tablero de control

El tablero de control definido mediante la herramienta del Balanced Scorecard (BSC) hace una categorización de los diferentes objetivos en las iniciativas del tablero de mando. Cada uno de los objetivos está asociando las iniciativas identificadas en las matrices del capítulo sexto para poder asignar responsables de los objetivos y de las iniciativas, y así conseguir los resultados. En las tablas 36, 37, 38 y 39 está el resumen del ejercicio realizado.

Tabla 35.

BSC Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo

Código	Descripción	Indicador	Meta	Iniciativa	Responsable
OCP1.5	Capacitar al 70% de los empleados en el modelo cooperativo y ventajas del mismo para que sea transmitido a los potenciales clientes para el año 2019.	Índice de Capacitación en modelo cooperativo	$\geq 70\%$	Definir un modelo de gestión de talento humano que habilite las oportunidades de crecimiento al interior de la organización, con enfoque al cliente.	Recursos Humanos
OCP1.8	Las alternativas tecnológicas serán utilizadas por el 50% de los asociados para el año 2019.	Índice de uso de medios tecnológicos	$\geq 50\%$	Implementar sistemas de información robustos que mejoren la gestión interna y faciliten el acceso en línea a los clientes.	Tecnología
OCP3.6	Capacitar el 80% de la fuerza comercial en los productos de microcrédito para el año 2018.	Índice de Capacitación en modelo cooperativo	$\geq 80\%$	Definir un modelo de gestión de talento humano que habilite las oportunidades de crecimiento al interior de la organización, con enfoque al cliente.	Recursos Humanos
OCP3.7	Capacitar el 100% de la fuerza comercial en los productos de microcrédito para el año 2020.	Índice de Capacitación en modelo cooperativo	$\geq 100\%$	Definir un modelo de gestión de talento humano que habilite las oportunidades de crecimiento al interior de la organización, con enfoque al cliente.	Recursos Humanos
OCP4.7	Al año 2018 se habrán implementado dos ideas innovadoras para optimizar los procesos de las cooperativas.	No. De ideas innovadoras implementadas para optimizar procesos	≥ 2	Definir estrategias para la optimización de recursos en la organización de tal forma que los incrementos en las tasas de captación no se trasladen en la misma proporción a las tasas de colocación.	Financiera
OCP4.8	Al año 2020 el 10% de las optimizaciones en gastos operacionales obtenidas resultarán de procesos de innovación desarrollados en el sector.	Relación de optimización de gastos operacionales resultado de ideas innovadoras	$\geq 10\%$	Definir estrategias para la optimización de recursos en la organización de tal forma que los incrementos en las tasas de captación no se trasladen en la misma proporción a las tasas de colocación.	Financiera
OCP4.10	Implementación al cierre del 2018 del 50% del Plan Estratégico de Tecnologías de la información enfocado a la mejora de la gestión interna y el acceso en línea a los clientes.	Avance en la implementación del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información	$\geq 50\%$	Implementar sistemas de información robustos que mejoren la gestión interna y faciliten el acceso en línea a los clientes.	Tecnología
OCP4.11	Implementación al cierre del 2019 del 100% del Plan Estratégico de Tecnologías de la información enfocado a la mejora de la gestión interna y el acceso en línea a los clientes.	Avance en la implementación del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información	$=100\%$	Implementar sistemas de información robustos que mejoren la gestión interna y faciliten el acceso en línea a los clientes.	Tecnología

Fuente: adaptado de (D'Alessio, 2013)

Tabla 36.

BSC Perspectiva de Procesos

Código	Descripción	Indicador	Meta	Iniciativa	Responsable
OCP1.7	Para el año 2018 se habrán logrado 417 alianzas con corresponsales no bancarios.	No. Alianzas con corresponsales no bancarios	>= 417	Desarrollar alianzas con corresponsales no bancarios para lograr una mayor inclusión financiera y aumentar la penetración en diferentes ciudades y municipios.	Marketing
OCP2.4	Al 2018 las cooperativas de carácter financiero habrán firmado cinco convenios con cajas de compensación para otorgamiento de créditos de vivienda.	No. Convenios firmados con cajas de compensación	>= 5	Desarrollar iniciativas para impulsar la línea de créditos de vivienda a través de alianzas con las cajas de compensación y constructoras que desarrollen proyectos de vivienda de interés social.	Marketing y publicidad
OCP2.5	Al 2021 las cooperativas de carácter financiero habrán firmado diez convenios con cajas de compensación para otorgamiento de créditos de vivienda.	No. Convenios firmados con cajas de compensación	>= 10	Desarrollar iniciativas para impulsar la línea de créditos de vivienda a través de alianzas con las cajas de compensación y constructoras que desarrollen proyectos de vivienda de interés social.	Marketing y publicidad
OCP2.6	Al 2018 las cooperativas de carácter financiero habrán trabajado en diez proyectos de construcción de vivienda de interés social.	No. Convenios con proyectos de construcción de vivienda de Interés social	>= 10	Desarrollar iniciativas para impulsar la línea de créditos de vivienda a través de alianzas con las cajas de compensación y constructoras que desarrollen proyectos de vivienda de interés social.	Marketing
OCP2.7	Mantener una calificación de cartera A en el 95% de los microcréditos para el año 2018.	Índice de microcréditos con cartera calificada como A	>= 95%	Desarrollar alianzas con corresponsales no bancarios para lograr una mayor inclusión financiera y aumentar la penetración en diferentes ciudades y municipios.	Marketing
OCP2.8	Mantener una calificación de cartera A en el 96% de los microcréditos para el año 2020.	Índice de microcréditos con cartera calificada como A	>= 96%	Desarrollar alianzas con corresponsales no bancarios para lograr una mayor inclusión financiera y aumentar la penetración en diferentes ciudades y municipios.	Marketing
OCP3.4	En el año 2018 se habrán realizado alianzas con cinco cámaras de comercio para incluir alternativas de financiación para microempresarios.	No. De alianzas con cámaras de comercio para financiación de microempresarios	>= 5	Desarrollar iniciativas para impulsar la línea de créditos dirigida específicamente a microempresarios haciendo alianzas con las cámaras de comercio para impulsar los productos en los talleres de formación.	Marketing
OCP3.5	En el año 2018 se habrán desarrollado tres nuevos productos para microempresarios.	No. Productos para microempresarios	>=5	Profundización de clientes mediante la ampliación de oferta del portafolio de productos.	Desarrollo de productos
OCP3.8	Mantener una calificación de cartera A en el 95% de los créditos de vivienda para el año 2018.	Índice de Créditos de vivienda con cartera calificada como A	>= 95%	Desarrollar alianzas con corresponsales no bancarios para lograr una mayor inclusión financiera y aumentar la penetración en diferentes ciudades y municipios.	Marketing
OCP3.9	Mantener una calificación de cartera A en el 96% de los créditos de vivienda para el año 2020.	Índice de Créditos de vivienda con cartera calificada como A	>= 96%	Desarrollar alianzas con corresponsales no bancarios para lograr una mayor inclusión financiera y aumentar la penetración en diferentes ciudades y municipios.	Marketing

Fuente: adaptado de (D'Alessio, 2013)

Tabla 37.

BSC Perspectiva de Cliente

Código	Descripción	Indicador	Meta	Iniciativa	Responsable
OCP1.1	Alcanzar un crecimiento anual en número de asociados de 3% entre los años 2016 y 2018, logrando vincular a 469.257 personas.	Tasa de crecimiento en número de asociados	>= 3%	Fortalecer el modelo cooperativo a través de comunicaciones dirigidas a presentar la filosofía de ahorro y endeudamiento responsable con un propósito de crecimiento y calidad de vida.	Marketing y publicidad
OCP1.2	Alcanzar un crecimiento anual en número de asociados de 3,5% en los años 2019 y 2020, logrando vincular a 502.680 personas.	Tasa de crecimiento en número de asociados	>= 3,5%	Fortalecer el modelo cooperativo a través de comunicaciones dirigidas a presentar la filosofía de ahorro y endeudamiento responsable con un propósito de crecimiento y calidad de vida.	Marketing y publicidad
OCP1.3	Alcanzar un crecimiento anual en número de asociados de 4% en el año 2021, logrando vincular a 522.787 personas.	Tasa de crecimiento en número de asociados	>= 4%	Fortalecer el modelo cooperativo a través de comunicaciones dirigidas a presentar la filosofía de ahorro y endeudamiento responsable con un propósito de crecimiento y calidad de vida.	Marketing y publicidad
OCP1.4	Lograr la apertura de 33 agencias de atención al público para el año 2020.	No. De agencias nuevas	>=33	Identificar las zonas rurales y urbanas de mayor potencial en términos de inclusión financiera a nivel nacional, para incrementar su participación con la apertura de nuevas oficinas.	Investigación de mercados
OCP1.6	Lograr una satisfacción del 80% por parte de los asociados en la medición del año 2019.	Índice de Satisfacción de los asociados	>= 80%	Identificar las zonas rurales y urbanas de mayor potencial en términos de inclusión financiera a nivel nacional, para incrementar su participación con la apertura de nuevas oficinas.	Investigación de mercados
OCP2.1	Para el año 2018 la cartera de vivienda tendrá una participación del 13% sobre el total de la cartera, llegando a \$314.678 mil.	Participación cartera de vivienda en el total de la cartera	>= 13%	Desarrollar iniciativas para impulsar la línea de créditos de vivienda a través de alianzas con las cajas de compensación y constructoras que desarrollen proyectos de vivienda de interés social.	Marketing y publicidad
OCP2.2	Para el año 2020 la cartera de vivienda tendrá una participación del 14% sobre el total de la cartera, llegando a \$380.770 mil.	Participación cartera de vivienda en el total de la cartera	>= 14%	Desarrollar iniciativas para impulsar la línea de créditos de vivienda a través de alianzas con las cajas de compensación y constructoras que desarrollen proyectos de vivienda de interés social.	Marketing y publicidad
OCP2.3	Para el año 2021 la cartera de vivienda tendrá una participación del 15% sobre el total de la cartera, llegando a \$434.485 mil.	Participación cartera de vivienda en el total de la cartera	>= 15%	Desarrollar iniciativas para impulsar la línea de créditos de vivienda a través de alianzas con las cajas de compensación y constructoras que desarrollen proyectos de vivienda de interés social.	Marketing y publicidad
OCP3.1	En el año 2018 la cartera de microcrédito tendrá una participación del 8%, llegando a \$193.648 mil.	Participación cartera de microcrédito en el total de la cartera	>= 8%	Desarrollar iniciativas para impulsar la línea de créditos dirigida específicamente a microempresarios haciendo alianzas con las cámaras de comercio para impulsar los productos en los talleres de formación.	Marketing y publicidad
				Profundización de clientes mediante la ampliación de oferta del portafolio de productos.	Desarrollo de productos
OCP3.2	En el año 2020 la cartera de microcrédito tendrá una participación del 9%, llegando a \$244.780 mil.	Participación cartera de microcrédito en el total de la cartera	>= 9%	Desarrollar campañas promocionales con las juntas de acción comunal y pequeños grupos de microempresarios para difundir el modelo cooperativo.	Marketing y publicidad
				Desarrollar iniciativas para impulsar la línea de créditos dirigida específicamente a microempresarios haciendo alianzas con las cámaras de comercio para impulsar los productos en los talleres de formación.	Marketing y publicidad
				Profundización de clientes mediante la ampliación de oferta del portafolio de productos.	Desarrollo de productos
OCP3.3	En el año 2021 la cartera de microcrédito tendrá una participación del 10%, llegando a \$289.657 mil.	Participación cartera de microcrédito en el total de la cartera	>= 10%	Desarrollar campañas promocionales con las juntas de acción comunal y pequeños grupos de microempresarios para difundir el modelo cooperativo.	Marketing y publicidad
				Desarrollar iniciativas para impulsar la línea de créditos dirigida específicamente a microempresarios haciendo alianzas con las cámaras de comercio para impulsar los productos en los talleres de formación.	Marketing y publicidad
				Profundización de clientes mediante la ampliación de oferta del portafolio de productos.	Desarrollo de productos
				Desarrollar campañas promocionales con las juntas de acción comunal y pequeños grupos de microempresarios para difundir el modelo cooperativo.	Marketing y publicidad

Fuente: adaptado de (D'Alessio, 2013)

Tabla 38.

BSC Perspectiva Financiera

Código	Descripción	Indicador	Meta	Iniciativa	Responsable
OCP4.1	En el año 2018 los gastos operacionales como participación del total de gastos será del 80%, actualmente son del 82%.	Relación de gastos operacionales del total del gasto	$\geq 80\%$	Definir estrategias para la optimización de recursos en la organización de tal forma que los incrementos en las tasas de captación no se trasladen en la misma proporción a las tasas de colocación.	Financiera
OCP4.2	En el año 2018 los gastos de personal representarán el 24% del total de gastos operacionales, actualmente es del 23%.	Relación de gastos de personal del total del gasto operacional	$\geq 24\%$	Definir estrategias para la optimización de recursos en la organización de tal forma que los incrementos en las tasas de captación no se trasladen en la misma proporción a las tasas de colocación.	Financiera
OCP4.3	En el 2018 el excedente sobre el patrimonio será del 9%, actualmente es del 8%.	Relación excedente sobre patrimonio	$\geq 9\%$	Definir estrategias para la optimización de recursos en la organización de tal forma que los incrementos en las tasas de captación no se trasladen en la misma proporción a las tasas de colocación.	Financiera
OCP4.4	En el 2021 el excedente sobre el patrimonio será del 9,5%, actualmente es del 8%.	Relación excedente sobre patrimonio	$\geq 9,5\%$	Definir estrategias para la optimización de recursos en la organización de tal forma que los incrementos en las tasas de captación no se trasladen en la misma proporción a las tasas de colocación.	Financiera
OCP4.5	En el 2018 el gasto de publicidad representará el 5% del total de los ingresos operacionales.	Relación del Gasto de publicidad sobre los ingresos totales	$\geq 5\%$	Fortalecer el modelo cooperativo a través de comunicaciones dirigidas a presentar la filosofía de ahorro y endeudamiento responsable con un propósito de crecimiento y calidad de vida.	Marketing y publicidad
OCP4.6	En el 2020 el gasto de publicidad representará el 4% del total de los ingresos operacionales.	Relación del Gasto de publicidad sobre los ingresos totales	$\geq 4\%$	Fortalecer el modelo cooperativo a través de comunicaciones dirigidas a presentar la filosofía de ahorro y endeudamiento responsable con un propósito de crecimiento y calidad de vida.	Marketing y publicidad
OCP4.9	Lograr al año 2020 la tasa de tributación de renta en 0%.	Tasa de renta para cooperativas	$\leq 0\%$	Crear el gremio de cooperativas financieras para garantizar la unidad de criterio, negociar sus condiciones frente al mercado y como mecanismo de protección ante medidas que perjudiquen su expansión.	Gerencia General

Fuente: adaptado de (D'Alessio, 2013)

Capítulo IX. Competitividad de las cooperativas financieras

En este capítulo se realiza un análisis de la competitividad del Sistema Bancario Peruano, comparándolo con otras organizaciones similares. Se presentarán las principales ventajas competitivas en las cuales el Sistema Bancario Peruano destacará de sus competidores, y seguidamente se comentará sobre los potenciales clústeres que se pueden formar en el sistema. Finalmente se describirán los aspectos estratégicos necesarios para desarrollar los mencionados clústeres (D'Alessio, 2013, pp. 541-566).

9.1 Análisis competitivo de las cooperativas financieras

Por su naturaleza, las cooperativas financieras son fundamentales para el desarrollo de la economía regional y local, y para la integración de las poblaciones de bajos ingresos al sector financiero; estas han demostrado durante los últimos 10 años un dinamismo dentro del sector con un portafolio amplio de servicios y un manejo adecuado del riesgo, apoyando la estabilidad financiera en el entorno donde se desarrollan. Las cooperativas financieras pertenecen a un sector altamente competitivo con grandes bancos nacionales y del exterior que como se expuso en el capítulo tres, ejercen una agresiva apuesta comercial para atraer clientes; pero, las cooperativas financieras tienen la posibilidad de ofrecer tasas más bajas y productos variados para su segmento, fundamentados en un fuerte compromiso con la sociedad. Sus estrategias internas van enfocadas en mejorar la productividad y eficiencia de los procesos generando valor agregado para competir y mejorar su participación en el mercado.

9.2 Identificación de las ventajas competitivas de las cooperativas Financieras

D'Alessio (2013) señaló que la ventaja competitiva genera valor agregado que es apreciado y permite el crecimiento de la organización. Por ello, es necesario generar

iniciativas de mejora continua al interior de las empresas, buscando transformar los procesos actuales haciéndolos más eficientes y eficaces para que generen valor a los clientes.

Dentro de las ventajas competitivas de las cooperativas financieras se pueden destacar las siguientes:

- Modelo cooperativo comprometido con el desarrollo social y mejora de la calidad de vida de sus asociados y clientes.
- La orientación y adecuada segmentación de sus clientes y conocimiento de sus necesidades primarias.
- El avance tecnológico permite la utilización de canales no bancarios para acercar los productos financieros a los clientes de regiones o sectores apartados, con oferta eficiente de productos adaptados a sus necesidades.
- Orientación al mercado de microcréditos, y vivienda de interés social, especialmente para personas de bajos recursos que no tienen entrada en la banca tradicional.
- Único participante del sector financiero considerado como entidad sin ánimo de lucro, lo que le otorga exenciones tributarias.
- La condición de socios de libre elección para sus clientes les permite participar en la gestión y administración de la cooperativa, generando sentido de pertenencia.
- La creación del gremio de cooperativas que les permite fortalecer el poder de negociación y les da mayor visibilidad dentro del sector.
- Expansión a zonas donde la banca tradicional tiene poca presencia y que requiere mayor oferta financiera.
- Crecimiento del ingreso per cápita y mejoramiento de las condiciones de vida de los sectores más pobres del el país.

9.3 Identificación y análisis de potenciales clústeres de las cooperativas financieras

Porter (2008) mencionó que los clústeres son concentraciones geográficas cuya finalidad consiste en crear valor tanto para el consumidor como para el empresario, y generar una ventaja que permita a la industria de una región ser competitivo a través del tiempo.

En las Cooperativas Financieras es posible encontrar como potenciales clústeres a las organizaciones que interactúan en el sector y que pueden tener relación directa con las cooperativas. (a) Cooperativas de ahorro y crédito que ofrecen servicios similares enfocados a diversos sectores como agropecuario, educación, salud, etc. (b) Micropymes, las cuales se consolidan como empresas de pequeño tamaño convirtiéndose en el primer paso de un emprendedor para la formación de un proyecto que le permita formalizar su actividad económica y el acceso al crédito (Definición.de, 2016); empresas en las cuales se ha enfocado uno de los nuestros Objetivos a Largo Plazo, que consiste en el crecimiento de la cartera de crédito destinada a los microempresarios, dado nuestro interés de promover el desarrollo social e integral de los vinculados. (c) Organizaciones y juntas de acción comunal. (d) Cajas de compensación. (e) Constructoras, empresas con las cuales es posible desarrollar alianzas estratégicas para lograr un beneficio mutuo que promueva la construcción de proyectos de vivienda para los vinculados a las cooperativas financieras, no solo ofreciendo un crédito de vivienda, sino ofreciendo opciones de vivienda con constructoras asociadas. (f) Cámaras de comercio. (g) Empresas aseguradoras. (g) Agremiaciones, dentro de las cuales se promueva la posibilidad de impulsar proyectos que incentiven la permanencia y estabilidad de condiciones favorables para el sector, que le permita continuar creciendo e impactar positivamente la calidad de vida de las personas vinculadas al sistema, lo cual redundará en el desarrollo del país.

9.4 Identificación de los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres

Con relación a los clústeres, Porter (2008) aseguró que los mismos influyen la competencia en tres aspectos:

Como primera medida, incrementan la productividad de las empresas o sectores que los integran; en segundo lugar, incrementan su capacidad de innovar y, con ello, su capacidad de aumentar la productividad; y en tercer lugar, estimulan la creación de nuevas empresas, lo cual apoya la innovación y expande el clúster. (p. 283)

En el caso del sector de cooperativas financieras, se consolidan como aspectos estratégicos para la formación de clústeres (a) La cercanía con micropymes o microempresarios con el propósito de profundizar el mercado, logrando una mayor participación a través del producto de crédito para micropymes, promoviendo el emprendimiento y dando la oportunidad de acceso al crédito para la formación de pequeñas empresas, a personas no bancarizadas o que no tienen la posibilidad de acceder fácilmente al sistema bancario colombiano. (b) La posibilidad de formar alianzas estratégicas con cajas de compensación y constructoras que promuevan proyectos de construcción de vivienda social, donde exista la complementariedad de oferta para vinculados quienes podrán acceder a créditos de vivienda a través de las cooperativas financieras y a su vez tendrán la oferta de vivienda de interés social bajo proyectos confiables; en complemento, la cercanía con cámaras de comercio puede permitir la creación de convenios o alianzas estratégicas que permitan el apoyo de estas en la creación de empresa para los clientes o vinculados interesados en la conformación de micropymes, dándoles soporte técnico en el proceso de creación y tarifas especiales para la apertura y renovación de matrículas mercantiles etc. (c) Acceso a la formación de una agremiación de cooperativas financieras que procure la integración del sector, redunde en la búsqueda de alternativas para desarrollo de productos y permita la conservación de condiciones favorables para el sector cooperativo.

De acuerdo a lo anterior, se considera que la creación de clústeres para el sector de cooperativas financieras en Colombia puede permitir la generación de alianzas estratégicas que promuevan la complementariedad, y redunde en beneficio para los vinculados.

9.5 Conclusiones

El sector de las cooperativas financieras en Colombia tiene como sus mayores ventajas competitivas distintivas: la integración de un modelo cooperativo comprometido con el desarrollo social y la mejora de la calidad de vida de sus asociados y clientes; su orientación y adecuada segmentación de clientes, así como su enfoque en el conocimiento de sus necesidades primarias; y además, su orientación al mercado de microcréditos y vivienda de interés social, especialmente para personas de bajos recursos que no tienen acceso a la banca tradicional.

A pesar de su baja participación de mercado en el sistema financiero colombiano, se considera que este sector tiene un gran potencial de crecimiento dadas sus ventajas competitivas distintivas; caracterizado especialmente por ser un sector con profundo enfoque social dentro del sistema financiero colombiano, lo cual lo diferencia en gran medida de los demás actores del sistema financiero y le da una mayor capacidad de conformación de alianzas estratégicas que redunden en el bienestar de sus clientes y vinculados. El hecho de contar con instituciones como las cooperativas dentro del sistema financiero con una alta sensibilidad por lo social, promueve evidentemente el desarrollo económico integral del país. Debido a sus rasgos característicos, sin duda es un modelo que contribuye al progreso de la sociedad Colombiana, sin ser su objetivo la rentabilidad pura del negocio como lo es en la banca tradicional, este modelo se postula como la opción que ofrece soluciones a muchas personas no vinculadas al sistema, para suplir necesidades básicas como vivienda y emprendimiento de negocios encaminados hacia actividades productivas.

Capítulo X. Conclusiones y Recomendaciones

El último capítulo contiene el resumen de los nueve capítulos previos. Consolida los aspectos relevantes así como los principales conceptos aplicados y desarrollados durante la elaboración del presente documento. Seguidamente se presentan las conclusiones y recomendaciones y se perfila el futuro de la organización (D'Alessio, 2013, pp.573-580).

10.1 Plan Estratégico Integral

Una vez efectuados todos los pasos que conforman el Plan Estratégico y que han sido desarrollados en los nueve capítulos anteriores, la Figura 30 muestra un resumen de los aspectos más relevantes del planteamiento para las cooperativas financieras en Colombia. La finalidad de este resumen es permitir la visualización completa del panorama; esta, habilita el control del mismo, brinda una visión integral y es fundamental para tomar cualquier tipo de decisión (D'Alessio, 2013). En esta tabla se destacan la misión, la visión, los valores, el código de ética, las estrategias retenidas y su emparejamiento con los objetivos de largo y corto plazo, más los recursos y la estructura de la organización asignada.

Tabla 39.

Plan Estratégico Integral

Visión					
Para el año 2022, las Cooperativas de carácter Financiero serán líderes dentro del mercado financiero colombiano y contribuirán de manera activa, a la construcción de un país con mayor inclusión financiera, enfocando principalmente sus esfuerzos a poblaciones colombianas con menor acceso a la banca tradicional.					
Intereses Organizacionales	Objetivos de Largo Plazo				Principios Cardinales
1 Incremento del patrimonio administrado y número de participantes 2 Contribuir con el desarrollo de las microempresas 3 Contribuir con el desarrollo de calidad de vida de los asociados 4 Aumento de la presencia cooperativa en otros mercados regionales.					1. Influencia de Terceras Partes 2. Lazos Pasados y Presentes 3. Contrabalance de Intereses 4. Conservación de los Enemigos
Estrategias	OLP 1. En el año 2022 las cooperativas financieras lograrán incluir dentro del modelo cooperativo un total de 543.628 personas vinculadas, actualmente son 429.437.	OLP 2. En el año 2022 la cartera de vivienda tendrá una participación del 16%, actualmente es del 11%, pasando de \$240.479 mil a \$493.575 mil.	OLP 3. En el año 2022 la cartera de microcrédito tendrá una participación del 11%, actualmente es del 6%, pasando de \$ 136.811 mil a \$339.333 mil.	OLP 4. En el 2022 el excedente sobre el patrimonio será del 10%, actualmente es del 8%.	Políticas
E1 Identificar las zonas rurales y urbanas de mayor potencial en términos de inclusión financiera a nivel nacional, para incrementar su participación con la apertura de nuevas oficinas.	X	X	X		P.1 Asegurar la disponibilidad de recursos financieros necesarios para garantizar la gestión y desarrollo de los planes de expansión.
E2 Desarrollar iniciativas para impulsar la línea de créditos dirigida específicamente a microempresarios haciendo alianzas con las cámaras de comercio para impulsar los productos en los talleres de formación.	X		X	X	P.2 Diseñar y ejecutar programas de capacitación para el desarrollo integral de los funcionarios, vinculado a mejorar el servicio al cliente.
E3 Desarrollar iniciativas para impulsar la línea de créditos de vivienda a través de alianzas con las cajas de compensación y constructoras que desarrollen proyectos de vivienda de interés social.	X	X		X	P.3 Desarrollar soluciones tecnológicas y de comunicaciones de manera oportuna y eficaz para el óptimo desarrollo de las actividades internas y de servicio al cliente.
E4 Desarrollar productos complementarios para microempresarios como el factoring y las garantías para proyectos.	X		X	X	P.4 Asegurar el cumplimiento de los requisitos establecidos para captación y colocación de los productos financieros solicitados por los clientes.
E11 Definir estrategias para la optimización de recursos en la organización de tal forma que los incrementos en las tasas de captación no se trasladen en la misma proporción a las tasas de colocación.		X	X	X	P.5 Garantizar que en todas las operaciones realizadas se busque ofrecer un mejor servicio y mejorar la calidad de vida de nuestros clientes.
E12 Implementar sistemas de información robustos que mejoren la gestión interna y faciliten el acceso en línea a los clientes.	X	X	X		P.6 Gestionar adecuadamente el riesgo en la colocación y captación de dinero, para generar confianza y respaldo en nuestros clientes y garantizar el crecimiento sostenible de las cooperativas.
E13 Desarrollar alianzas con corresponsales no bancarios para lograr una mayor inclusión financiera y aumentar la penetración en diferentes ciudades y municipios.	X	X	X		P.7 Asegurar el manejo de la información financiera de los clientes de manera confidencial e íntegra.
E14 Desarrollar campañas promocionales con las juntas de acción comunal y pequeños grupos de microempresarios para difundir el modelo cooperativo.		X	X	X	P.8 Brindar una excelente atención y una efectiva prestación de nuestros servicios con la infraestructura adecuada.
E15 Crear el gremio de cooperativas financieras para garantizar la unidad de criterio, negociar sus condiciones frente al mercado y como mecanismo de protección ante medidas que perjudiquen su expansión.		X	X	X	P.9 Cumplir a cabalidad con toda la normatividad legal, laboral y de estatutos especiales para el sector cooperativo.
E16 Profundización de clientes mediante la ampliación de oferta del portafolio de productos.					
Tablero de Control					
Perspectiva Financiera				OCP4.1 En el año 2018 los gastos operacionales como participación del total de gastos será del 80%, actualmente es del 82%. OCP4.2 En el año 2018 los gastos de personal representarán el 24% del total de gastos operacionales, actualmente es del 23%. OCP4.3 En el 2018 el excedente sobre el patrimonio será del 9%, actualmente es del 8%. OCP4.4 En el 2021 el excedente sobre el patrimonio será del 9,5%, actualmente es del 8%. OCP4.5 En el 2018 el gasto de publicidad representará el 5% del total de los ingresos operacionales. OCP4.6 En el 2020 el gasto de publicidad representará el 4% del total de los ingresos operacionales. OCP4.9 Lograr al año 2020 la tasa de tributación de renta en 0%.	Perspectiva Financiera
Perspectiva Clientes	OCP1.1 Alcanzar un crecimiento anual en número de asociados de 3% entre los años 2016 y 2018, logrando vincular a 469.257 personas. OCP1.2 Alcanzar un crecimiento anual en número de asociados de 3,5% en los años 2019 y 2020, logrando vincular a 502.680 personas. OCP1.3 Alcanzar un crecimiento anual en número de asociados de 4% en el año 2021, logrando vincular a 522.787 personas. OCP1.4 Lograr la apertura de 33 agencias de atención al público para el año 2020. OCP1.6 Lograr una satisfacción del 80% por parte de los asociados en la medición del año 2019.	OCP2.1 Para el año 2018 la cartera de vivienda tendrá una participación del 13% sobre el total de la cartera, llegando a \$314.678 mil. OCP2.2 Para el año 2020 la cartera de vivienda tendrá una participación del 14% sobre el total de la cartera, llegando a \$380.770 mil. OCP2.3 Para el año 2021 la cartera de vivienda tendrá una participación del 15% sobre el total de la cartera, llegando a \$434.485 mil.	OCP3.1 En el año 2018 la cartera de microcrédito tendrá una participación del 8%, llegando a \$193.648 mil. OCP3.2 En el año 2020 la cartera de microcrédito tendrá una participación del 9%, llegando a \$244.780 mil. OCP3.3 En el año 2021 la cartera de microcrédito tendrá una participación del 10%, llegando a \$289.657 mil.		Perspectiva Clientes
Perspectiva Procesos	OCP1.7 Para el año 2018 se habrán logrado 417 alianzas con corresponsales no bancarios.	OCP2.4 Al 2018 las cooperativas de carácter financiero habrán firmado cinco convenios con cajas de compensación para otorgamiento de créditos de vivienda. OCP2.5 Al 2021 las cooperativas de carácter financiero habrán firmado diez convenios con cajas de compensación para otorgamiento de créditos de vivienda. OCP2.6 Al 2018 las cooperativas de carácter financiero habrán trabajado en diez proyectos de construcción de vivienda de interés social. OCP2.7 Mantener una calificación de cartera A en el 95% de los microcréditos para el año 2018. OCP2.8 Mantener una calificación de cartera A en el 96% de los microcréditos para el año 2020.	OCP3.4 En el año 2018 se habrán realizado alianzas con cinco cámaras de comercio para incluir alternativas de financiación para microempresarios. OCP3.5 En el año 2018 se habrán desarrollado tres nuevos productos para microempresarios. OCP3.8 Mantener una calificación de cartera A en el 95% de los créditos de vivienda para el año 2018. OCP3.9 Mantener una calificación de cartera A en el 96% de los créditos de vivienda para el año 2020.		Perspectiva Procesos
Perspectiva Aprendizaje	OCP1.5 Capacitar al 70% de los empleados en el modelo cooperativo y ventajas del mismo para que sea transmitido a los potenciales clientes para el año 2019. OCP1.8 Las alternativas tecnológicas serán utilizadas por el 50% de los asociados para el año 2019.		OCP3.6 Capacitar el 80% de la fuerza comercial en los productos de microcrédito para el año 2018. OCP3.7 Capacitar el 100% de la fuerza comercial en los productos de microcrédito para el año 2020.	OCP4.7 Al año 2018 se habrán implementado dos ideas innovadoras para optimizar los procesos de las cooperativas. OCP4.8 Al año 2020 el 10% de las optimizaciones en gastos operacionales obtenidas resultarán de procesos de innovación desarrollados en el sector. OCP4.10 Implementación al cierre del 2018 del 50% del Plan Estratégico de Tecnologías de la información enfocado a la mejora de la gestión interna y el acceso en línea a los clientes. OCP4.11 Implementación al cierre del 2019 del 100% del Plan Estratégico de Tecnologías de la información enfocado a la mejora de la gestión interna y el acceso en línea a los clientes.	Perspectiva Aprendizaje
Recursos					
Recursos Financieros	Fondos para impulsar la línea de créditos de vivienda y microcrédito (Inversión para talleres de formación, participación en proyectos VIS, desarrollo de convenios y campañas publicitarias) Fondos para desarrollo de productos y servicios complementarios. Fondos para adecuación de agencias físicas. Fondos para capacitación interna orientada en el modelo cooperativo. Fondos para capacitación interna orientada en servicio al cliente. Fondos para adecuación física del espacio y la instalación de terminales transaccionales con los equipos tecnológicos requeridos.	Fondos para impulsar la línea de créditos de vivienda (Inversión para participación en proyectos VIS, campañas publicitarias y desarrollo de convenios). Fondos para la adquisición de sistemas de gestión de cartera.	Fondos para impulsar la línea de microcrédito (Inversión para talleres de formación en las cámaras de comercio) Fondos para desarrollo de productos y servicios complementarios. Fondos para capacitación interna orientada en servicio al cliente. Fondos para la adquisición de sistemas de gestión de cartera.	Fondos para contratación de nuevos empleados. Fondos para desarrollo de campañas publicitarias. Fondos para consultoría en Innovación. Fondos para sostenimiento y afiliación al Gremio.	Recursos Financieros
Recursos Físicos	Espacios físicos para el desarrollo de talleres de formación. Suministros de Merchandising. Espacios físicos para nuevas agencias. Espacio físico para centro de entrenamiento. Desarrollo de material para capacitación.	Suministros de Merchandising, agencias de atención al público.	Espacios Físicos para el desarrollo de talleres de formación. Espacio físico para centro de entrenamiento. Desarrollo de material para capacitación.		Recursos Físicos
Recurso Humano	Personal altamente calificado en venta de productos y gestión admn. en las agencias. Personal de entrenamiento interno especializado. Personal de soporte tecnológico a nivel nacional.	Personal altamente calificado en venta de productos. Área gestora de proyectos con terceros y manejo de convenios. Personal calificado para realizar gestión de cartera y manejo de clientes riesgosos.	Personal altamente calificado en venta de productos y gestión admn. en las agencias. Personal de entrenamiento interno especializado. Personal calificado para realizar gestión de cartera y manejo de clientes riesgosos.	Personal de diferentes áreas de la organización para que participen en las capacitaciones y repliquen el modelo al interior con la finalidad de generar ideas innovadoras. Personal calificado con poder de negociación y representación ante el gremio.	Recurso Humano
Recurso Tecnológico	Sistemas de acceso en línea a productos y servicios Terminales Transaccionales e-learning	Sistemas de acceso en línea a productos y servicios. Sistema de Gestión de Cartera.	Sistemas de acceso en línea a productos y servicios. e-learning. Sistema de Gestión de Cartera.		Recurso Tecnológico
Estructura Organizacional					
Marketing Recursos Humanos Investigación y Desarrollo de Producto Relaciones Públicas y Convenios Fuerza Comercial					

Misión: Brindar a personas y microempresas colombianas que tradicionalmente no han tenido acceso al sector bancario, alternativas de crédito, ahorro e inversión para la materialización de sus proyectos, teniendo como principios fundamentales la solidaridad y el servicio, garantizando la sostenibilidad del sector cooperativo financiero por medio del uso eficiente de los recursos y promoviendo la adquisición de vivienda y la evolución del microcrédito. Gracias a ello, se busca impactar positivamente la calidad de vida de las personas vinculadas al sistema, haciéndolos partícipes del desarrollo del país.

Valores: Solidaridad, Inclusión Social, Igualdad, Representación, Dignidad, Respeto, Trabajo en Equipo, Participación Asociativa, Optimismo y Confianza.
Código de Ética: • Brindar una oferta de valor digna y sostenible para los asociados y ahorristas que promueva el desarrollo y crecimiento de ellos y sus familias, y amplíe el interés de potenciales asociados, para impactar positivamente el desarrollo económico y social del país. • Promover alianzas a través del trabajo en equipo con diferentes entidades, que permitan el fomento de la educación, la cual impactará a su vez la creación de proyectos de emprendimiento empresarial, como un mecanismo fomento de inclusión social y disminución de las brechas existentes de desigualdad.

Fuente: adaptado de (D'Alessio, 2013)

10.2 Conclusiones finales

- Las Cooperativas financieras juegan un papel fundamental en el sistema financiero colombiano, dado que han sido consideradas por el gobierno del país, como un pilar fundamental para la vinculación de población no bancarizada al sector financiero.
- Al ser entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera, a diferencia de las cooperativas de ahorro y crédito que son vigiladas por la Superintendencia Solidaria, las cooperativas financieras tienen estándares y gestión de riesgo que garantizan la sostenibilidad de las organizaciones y adicionalmente representan garantía para asociados y ahorradores.
- Otra característica que diferencia a las cooperativas financieras de las cooperativas de ahorro y crédito es el hecho de que las primeras pueden captar recursos de personas no vinculadas a la cooperativa. A pesar de esta licencia, conservan el espíritu cooperativo y de beneficios en pro de los asociados y vinculados.
- Las cooperativas financieras están concentradas geográficamente en el departamento de Antioquia, sin embargo, a pesar de esta alta concentración no han centrado sus operaciones en esta región sino que se han expandido a otros departamentos, pudiendo entregar sus beneficios a sectores populares, agrícolas y microempresarios a nivel nacional.
- Las principales amenazas que enfrentan las cooperativas financieras están representadas en el interés por parte de las entidades bancarias de que estas sean gravadas con impuesto de renta; pues consideran un factor que les hace ser más competitivas y ofrecer tasas más bajas. Adicionalmente, esta clase de cooperativas maneja unos costos de captación más bajos a los de los bancos, debido a que los portes sociales de los asociados no son remunerados y son valorizados de acuerdo a

los rendimientos obtenidos; estos factores también las hacen más competitivas y pueden ser vistas como desventajas frente a la banca tradicional.

- Las cooperativas tienen una participación minoritaria en el sector financiero, en tanto que los grandes grupos económicos son dueños de los principales bancos con la respectiva capacidad patrimonial, de inversión en publicidad, desarrollo de productos y masificación de su modelo; modelo contra el cual las cooperativas poco pueden competir.
- A pesar de las amenazas que tienen las cooperativas, estas tienen unos factores clave de éxito que les han permitido crecer en un mercado en el que tienen claras desventajas. Entre estos factores se encuentra la tasa de colocación más baja que el promedio del mercado, el interés de impactar positivamente la calidad de vida de sus asociados y promover un endeudamiento responsable, y una creciente participación en diferentes regiones promoviendo el modelo cooperativista que busca un beneficio mutuo.
- Los productos que ofrecen las cooperativas financieras se pueden comparar con los que ofrecen las entidades bancarias e incluso han incursionado en la banca virtual, aunque no tan robusta, en parte por el bajo uso que puede tener dada las características sociodemográficas de sus asociados y vinculados.
- Las cooperativas financieras en Colombia se han especializado en el manejo del microcrédito, pero también se han puesto a la vanguardia del mercado y han desarrollado productos y servicios financieros competitivos. No obstante, las debilidades de este modelo de negocio están concentradas en la incorporación de tecnología robusta e innovadora a sus productos.

- Las cooperativas financieras han crecido con una propuesta comercial y de beneficio mutuo que día a día ha logrado mayor presencia y mayor participación en el mercado. Empero, estas entidades deben concentrarse en cuatro aspectos principales para continuar con esta tendencia positiva, a saber: incrementar el patrimonio a través de la vinculación de mayor número de asociados, contribuir al desarrollo de las microempresas, mejorar la calidad de vida de los asociados y aumentar la presencia geográfica en el país.
- El cumplimiento de estos intereses organizacionales obliga a las cooperativas financieras a desarrollar iniciativas que busquen retener y mantener clientes, así como aumentar la penetración de mercados y desarrollo de productos. Adicionalmente, la mayor parte de las iniciativas deben ser especialmente intensivas lo que le permitirá una mayor participación en el mercado.
- La definición de una estructura organizacional que esté alineada con los objetivos de corto y largo plazo, así como la adecuada asignación de recursos; constituyen uno de los factores de éxito para la correcta implementación de la estrategia. Lo anterior acompañado de una adecuada gestión del cambio, buscando sinergias internas y comunicación antes, durante y después de la implementación del plan; permitirá establecer las condiciones para que los objetivos de largo plazo de la organización puedan ser alcanzados.
- El seguimiento mediante la herramienta del Balanced Scorecard, permitirá que la organización pueda hacer un seguimiento oportuno a los resultados y tomar las acciones necesarias en caso de que los indicadores demuestren que hay una desviación importante en el cumplimiento de los objetivos de corto plazo y por consiguiente los objetivos de largo plazo.

10.3 Recomendaciones finales

- La principal recomendación consiste en implementar el Plan Estratégico que se ha desarrollado en este documento, el cual permitirá a las cooperativas financieras ampliar su participación en el mercado y posicionarse como la mejor opción de ahorro y crédito para las personas de menores ingresos.
- Las cooperativas tienen una participación minoritaria dentro del sector financiero, razón por la cual la gerencia general de las seis cooperativas deberá crear el gremio que las asocie, fortaleciendo su carácter de entidad sin ánimo de lucro, y ganando mayor visibilidad y poder de negociación ante las entidades oficiales; principalmente en temas de carga impositiva y tasas de interés.
- La modernización e innovación debe ser parte del proceso de cambio, por esta razón las cooperativas deberán implementar sistemas de información más robustos y seguros que les permitan masificar sus productos y servicios y modernizar sus procesos internos, enfocándose en la generación de valor y el fortalecimiento del servicio al cliente.
- Las alianzas estratégicas con: a) Cámaras de comercio regionales, b) Cajas de compensación familiar, c) juntas de acción comunal y d) con corresponsales bancarios, deben ser implementadas por las cooperativas financieras en el corto plazo como principal mecanismo para incrementar la colocación de microcréditos y créditos de vivienda y ampliar significativamente su base de clientes.
- La apertura de nuevas sucursales debe ir en línea con los objetivos de corto plazo, soportado en una cuidadosa investigación de mercados que permita identificar las poblaciones con mayor potencial de asociados y de necesidades bancarias no cubiertas.

- Las alianzas con corresponsales bancarios deben desarrollarse en paralelo con la apertura de nuevas sucursales, como medio para lograr un crecimiento sustancial y mantener mayor cercanía con los clientes, con operaciones realizadas de forma fácil, rápida, segura y sin necesidad de desplazarse a la oficina de la entidad.
- Implementar las mejores prácticas de gestión interna y penetración en el mercado que han sido desarrolladas por las cooperativas en Costa Rica, su principal referente, a través de *benchmarking* y servicios de consultoría especializada; esto permitirá implementar mejora continua para tener procesos más productivos y eficientes, enfocados en el cliente.
- Fortalecer con la nueva oferta de productos del portafolio, el carácter cooperativo diferenciador de las cooperativas financieras dentro del sector, con un alto compromiso y responsabilidad por mejorar las condiciones de vida de sus asociados y contribuir para un futuro mejor que impacte en su entorno y país.

10.4 Futuro de las Cooperativas Financieras en Colombia

En el año 2022 el sector de cooperativas financieras de Colombia tendrá 543.628 personas vinculadas, aumentando su cartera de crédito de vivienda al 16%, incrementando cinco puntos porcentuales de acuerdo a la participación de la cartera de vivienda en la actualidad; a la vez tendrá un alza del 5% en la cartera de microcréditos, y sus excedentes sobre el patrimonio crecerán del 8% al 10%.

Lo anterior será el resultado de un sector fortalecido y más robusto, a causa de la realización de alianzas estratégicas con cámaras de comercio regionales, diversas cajas de compensación, juntas de acción comunal y corresponsales bancarios; logrando por un lado el crecimiento propuesto en el número de vinculados y por otro una mayor penetración en el mercado, mediante el crecimiento de la cartera y participación de los productos de microcréditos y créditos de vivienda. Lo anterior, redundando en una mejor calidad de vida

de los vinculados y a su vez en el desarrollo del país, y permitiendo así fortalecer el sentido social de las cooperativas financieras de Colombia.

Este sector también logrará la creación de un gremio que les permitirá desarrollar iniciativas conjuntas, logrando mejores condiciones de tasas de interés en el mercado y la conservación de su tasa impositiva, alcanzando mayores retornos sobre el patrimonio; también con ello, podrán extender estos beneficios a sus vinculados, introduciendo e impulsando nuevos productos y teniendo mayor capacidad de generación de créditos especialmente de vivienda y microcréditos. La conformación de este gremio brindará a las cooperativas mayor visibilidad y poder de negociación ante las entidades oficiales.

Adicionalmente, el sector de cooperativas financieras tendrá un esquema organizativo para propender por una mejor calidad de servicio, creando un área especializada de recursos humanos que contará con un centro especializado de entrenamiento, el cual se encargue de la capacitación adecuada de la fuerza comercial y de atención a los clientes. De igual manera contará con áreas especializadas de marketing e investigación de mercados. La primera de ellas creará las campañas promocionales del modelo cooperativo y divulgación del proyecto de ampliación de canales, mediante las alianzas con corresponsales bancarios. Por su parte, el área de investigación de mercados identificará los lugares de apertura de las nuevas agencias.

Tabla 40.

Comparativo de Indicadores – Situación Actual vs Situación Futura Planeada

Indicador	Actual	Futura
Número de vinculados	429.437	543.628
Cartera de crédito de vivienda	11%	16%
Cartera de Microcréditos	6%	11%
Excedentes sobre el Patrimonio	8%	10%

Fuente: Resultados Proceso EStrat

Referencias

- Aguilar, K. (2014). *Presentación Contexto Cooperativas Financieras*. Obtenido de <https://prezi.com/kyz5euxyci4e/cooperativas-financieras/>
- Almagro, E. (2004). *Las nuevas tendencias de la banca a distancia*. Madrid, España: Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L. .
- ANDI. (2015). *Colombia: Balance 2015 y Perspectivas 2016* . Obtenido de <http://www.andi.com.co/Documents/Balance2015/ANDI%20-%20Balance%202015%20y%20Perspectivas%202016.compressed.pdf>
- ANIF. (2015). *La Gran Encuesta PYME*. Obtenido de <http://anif.co/sites/default/files/uploads/GEP%20NACIONAL%20I-2015.pdf>
- Arango, J. (2005). *Manual de cooperativismo y economía solidaria*. Bogotá, Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Asobancaria . (2014). *Informe de tipificación de la Banca Colombiana*. Obtenido de <http://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2016/03/Informe-Tipificacion-Asobancaria-2014.pdf>
- Asobancaria . (2016). *Los servicios financieros en Colombia: de los menos costosos y de mejor calidad. Semana económica 2016 - Edición 1034*. Obtenido de <http://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2016/03/Semana-economica-edicion-1034.pdf>
- Asobancaria. (2014). *Reporte trimestral de inclusión financiera. Cifras a diciembre de 2013*. Obtenido de <http://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2016/02/Reporte-trimestral-de-inclusi%C3%B3n-financiera-diciembre-2013.pdf>
- Baena, T., Hoyos, W., & Ramírez, O. (2012). *Sistema financiero colombiano*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

- Banca de las oportunidades . (2016). *Quiénes somos*. Obtenido de <http://www.bancadelasoportunidades.com/contenido/contenido.aspx?catID=298&conID=673>
- Banco de la República. (2013). El sistema financiero colombiano: estructura y evolución reciente . *Nota Editorial: Revista del Banco de La República* , (1023), 5-17.
Recuperado de: www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/rbr_nota_1023.pdf.
- Banco de la República. (2015). *Reporte de Estabilidad Financiera*. Obtenido de http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ref_sep_2015.pdf
- Banco Mundial. (2014). *Hacia la paz sostenible, la erradicación de la pobreza y la prosperidad compartida. Notas de política: Colombia*. Washington DC: Grupo del Banco Mundial.
- Banco Pichincha . (s.f.). *Instituciones que conforman el sistema financiero*. Obtenido de <https://www.bancopichincha.com.co:8443/dnn/Portals/0/Documentos/INSTITUCIONES%20QUE%20CONFORMAN%20EL%20SISTEMA%20FINANCIERO.pdf>
- Bardey, D., Becerra, A., & Cabrera, P. (2012). *Análisis económico de la normativa de libre competencia en Colombia* . Obtenido de Fedesarrollo:
http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2011/08/An%C3%A1lisis-econ%C3%B3mico-de-la-normativa-de-libre-competencia-en-Colombia-Fedesarrollo-Competencia_FINAL-MAYO-7.pdf
- Buchot, E. (2016). *La población de Colombia*. Obtenido de http://www.voyagesphotosmanu.com/poblacion_colombia.html
- Cano, C., Esguerra, M., García, N., Rueda, L., & Velasco, A. (2014). *Inclusión financiera en Colombia* . Obtenido de http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/eventos/archivos/sem_357.pdf

CEDLAS & Banco Mundial. (2012). *SEDLAC Base de Datos Socioeconómicos para América Latina*. Obtenido de <http://sedlac.econo.unlp.edu.ar/esp/>

Centro de Investigación del Cooperativismo (Cenicoop) & Confederación de Cooperativas de Colombia (Confecoop). (2014). *Desempeño Sector Cooperativo Colombiano 2014*.

Obtenido de

<http://cenicoop.coop/images/indicadores/Desempeo%20Sector%20Cooperativo%20Colombiano%202014.pdf>

Centro de Investigación del Cooperativismo (Cenicoop). (2015). *Beneficios sociales, cooperativismo e impuesto de Renta en Colombia, una reflexión de fondo*. Obtenido de

<http://cenicoop.coop/images/archivospdf/COOPERATIVISMO%20E%20IMPUESTO%20DE%20>

Cepal. (2008). *Económica para América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.: Espacios iberoamericanos.

CFA. (2015). *Informe de Gestión 2015*. Obtenido de

<http://www.cfa.com.co/index.php/fundacion-cfa/informe-de-gestion>

CFA Cooperativa Financiera de Antioquia. (2016). *Beneficios sociales para asociados*.

Obtenido de <http://www.cfa.com.co/index.php/asociados/18-asociados/61-beneficios-sociales-para-asociados>

CFA Cooperativa Financiera de Antioquia. (2016a). *Cajeros Automáticos*. Obtenido de

<http://www.cfa.com.co/index.php/canales-de-servicio/cajeros-automaticos-cfa>

CFA Cooperativa Financiera de Antioquia. (s.f.). *Gestión de Administración de Riesgos*.

Sistema de Administración de Riesgo de Crédito. Obtenido de

<http://www.cfa.com.co/index.php/acerca-de-cfa/gestion-de-administracion-de-riesgos>

Colciencias. (2005). *Plan estratégico Nacional de ciencia, tecnología e innovación 2005-2020 Visión futura de la CT+I en Colombia*. Colombia: Informe de Consultoría entregado en 2005. .

Colciencias. (2015). *Documento Conpes*. Recuperado el 2016 de Septiembre de 18, de Política Nacional de ciencia, tecnología e innovación, 2015-2025 : <http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/noticias/conpes-borrador-cti.pdf>

Colombia.com. (2013). *Así es la Geografía Colombiana*. Obtenido de <http://www.colombia.co/esta-es-colombia/geografia-y-medio-ambiente/asi-es-la-geografia-colombiana/>

Comando General de las Fuerzas Militares (CGFM). (2016). *Quiénes Somos. Nuestra Institución*. Obtenido de <http://cgfm.mil.co/quienes-somos>

Confecoop. (2012). *Qué pueden enseñar las cooperativas financieras a los grandes bancos*. Obtenido de <http://confecoop.coop/actualidad/actualidad-2012/co-operatives-united-45/>

Confecoop. (2013). *Las cooperativas financieras han demostrado tener mayor capacidad de resistencia durante la crisis*. Obtenido de <http://confecoop.coop/actualidad/actualidad-2013/co-operatives-united-142/>

Confiar . (2015). *Informe de Gestión*. Obtenido de <https://www.confiar.coop/articulos/nuestra-cooperativa/gestion-cooperativa/informe-de-gestion1>

Confiar. (2016). *Beneficios*. Obtenido de <http://www.confiar.coop/index.php/beneficios/beneficios-asociativos>

Confiar. (2016a). *Cajeros Electrónicos*. Obtenido de <http://www.confiar.coop/index.php/2013-07-22-14-41-20/banca-electronica>

- Congreso de la República de Colombia. (1988). *Ley 79 del 23 de diciembre de 1988. Diario Oficial 38.648*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9211>
- Congreso de la República de Colombia. (1998). *Ley 454 del 9 de agosto de 1998. Diario Oficial No. 43.357*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/content/download/4831/61208/file/Ley%20454%20DE%201998.pdf>
- Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito. (s.f.). *Cooperativos identidad, valores y principios*. Obtenido de <http://ica.coop/es/node/1625>
- Consejo Nacional de Política Económica y Social. (2015). *CONPES. Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, 2015-2025*. Obtenido de <http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/noticias/conpes-borrador-cti.pdf>
- Consejo Privado de Competitividad. (2015). *Informe Nacional de Competitividad 2014 – 2015*. Obtenido de http://compite.com.co/wp-content/uploads/2016/07/CPC_INC-2014-2015.pdf
- Coofinep. (2016). *Estructura Asociativa*. Obtenido de <http://www.coofinep.com/SwC/sitio/qsomos.detalle.php?id=14>
- Coofinep. (2016a). *Asociados Tarjeta Debito – Cajeros Electrónicos*. Obtenido de <http://www.coofinep.com/SwC/sitio/asociados.detalle.php?id=22>
- Cotrafa . (2016). *Cuadro Directivo*. Obtenido de <http://www.cotrafa.com.co/cuadro-directivo>
- Cotrafa. (2016a). *Servicios Cajeros Electrónicos*. Obtenido de <http://www.cotrafa.com.co/servicios>
- D'Alessio, F. (2013). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (2a ed.)*. Lima, Perú: Pearson.

De Cárdenas, G., & Mora, A. (2012). *Visión Panorámica del Sector Cooperativo en Costa Rica*. Obtenido de AC1 Américas Cooperativa de las Américas:

http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/wcms_185287.pdf

De la Rosa, Á. (2015). *Cooperativas impulsan a la inclusión financiera en Colombia*.

Obtenido de http://www.larepublica.co/cooperativas-impulsan-la-inclusi%C3%B3n-financiera-en-colombia_259796

Definición.de. (2016). *Definición de Microempresa*. Recuperado el 26 de Octubre de 2016,

de <http://definicion.de/micro-empresa/>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2015). *Producto Interno Bruto*

Colombia 2015, Obtenido de

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IVtrim15_oferta.pdf

Departamento Nacional de Planeación. (2015). *Bases Plan Nacional de Desarrollo 2014-*

2018. Obtenido de

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Consejo%20Nacional%20de%20Planeacin/Bases%20PND%202014-2018.pdf>

Federación Colombiana de Cooperativas de Ahorro y Crédito y Financieras (Fecolfin).

(2015). *Sector Financiero Colombiano. Investigaciones Fecolfin - Documento No 13*.

Obtenido de

<http://www.confecoop.coop/images/stories/observatorio/Sector%20financiero%20Colombiano%20a%20Dic%202015%20Investigacio%CC%81n%20No%20%2012%20%20FECOLFIN%202016%20F.pdf>

Fedesarrollo. (2015). *Informe Mensual del Mercado Laboral. Perspectivas del mercado*

laboral colombiano 2016. Obtenido de <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/IML-Diciembre-2015-Web.pdf>

- Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas (Fogacoop). (2013). *Boletín Financiero y Jurídico* 39. Obtenido de http://fogacoop.gov.co/apc-aa-files/32383933383036613231636236623336/boletin_39.pdf
- Galindo, M., & Carrasco, M. (2009). *Diccionario de economía social*. Madrid, España: Ecobook - Editorial del Economista.
- Hernández, E. (2007). *Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano*. La Habana, Cuba: Scielo Cuba.
- Herrera, C. (2013). *El consumidor financiero hoy en Colombia* . Obtenido de Revista Portafolio: <http://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/consumidor-financiero-hoy-colombia-83244>
- Huaylupo, J. (2003). Las Cooperativas en Costa Rica. *Red Universitaria de Las Américas en Estudios Cooperativos y Asociativos*, 1-115. Recuperado de: unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan033284.pdf ,
- IMEBU. (2014). *Población y principales indicadores demográficos de Colombia*. Obtenido de http://www.imebu.gov.co/web2/documentos/observatorio/demografia/indicadores_de_mograficos_2020.pdf
- JFK Cooperativa Financiera . (s.f.). *Nuestra Cooperativa. La ley Colombiana permite a la Cooperativa*. Obtenido de <http://www.jfk.com.co/Subpaginaview.asp?Codigo=72>
- JFK Cooperativa Financiera. (2016). *Estatutos Cooperativa Financiera John F. Kennedy*. Obtenido de [http://www.jfk.com.co/userfiles/file/Estatutos%202016\(G\)\(1\).pdf](http://www.jfk.com.co/userfiles/file/Estatutos%202016(G)(1).pdf)
- Jost, S. (2012). *Colombia: ¿una potencia en desarrollo? Escenarios y desafíos para su política exterior*. Bogota: Fundación Konrad Adenauer - Colombia.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2005). *Alignment*. México, D.F.: Harvard Business Review.

- Kaplan, R., & Norton, D. (2007). *La organización focalizada en la estrategia*. Barcelona, España: Editorial Gestión 2000.
- Laudon, K., & Laudon, J. (2012). *Sistemas de Información Gerencial*. México, D.F.: Pearson.
- López-Calva, L., & Ortiz-Juarez, E. (2011). A vulnerability approach to the definition of the middle class. *Policy Research Working Paper Series 5902*, 23-47.
- Ministerio de Desarrollo Social Argentina. (2015). *¿Qué es la Economía Solidaria?*.
Obtenido de Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social:
http://www.inaes.gob.ar/?page_id=3481
- Ministerio de Educación Nacional. (2016). *Educación Superior. Síntesis Estadística Nación*.
Obtenido de http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articulos-212352_galeria_23.pdf,%20pp.%201%20%E2%80%932011.
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2016). *Estrategia Nacional de Inclusión Financiera en Colombia*. Obtenido de
http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ShowProperty;jsessionid=i-Szs-N6_9npDbiLNEGSUUGLBPjkMcZ9MHipMUnanL-9woSKAUzS!203701145?nodeId=%2FOCS%2FP_MHCP_WCC-041673%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased
- Ortiz, D. (2016). *Las 5 cooperativas financieras de Antioquia: sólidas y precavidas*.
Obtenido de <http://www.elcolombiano.com/negocios/las-5-cooperativas-financieras-de-antioquia-solidas-y-precavidas-NM3860935>
- Perfetti, J. J. (2015). *Ciencia, Tecnología e Innovación (CT+I)*. Obtenido de CAF - FEDESARROLLO debates presidenciales:
<https://www.caf.com/media/3785/CienciaTecnologiaInnovacion.pdf>
- PNUD. (2014). *V informe Nacional de Biodiversidad de Colombia*. Bogotá, Colombia: ONU.

- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan valor a la estrategia . *Harvard Business Review*, enero, 2-15. Recuperado de:
<https://web.opendrive.com/api/v1/download/file.json/NF8zNjAyMTE5OV8>.
- Porter, M. (2015). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Deusto.
- Presidencia de la República de Colombia . (1993). *Decreto 663 del 2 de abril de 1993. Diario Oficial No. 40.820*. Obtenido de
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/estatuto_organico_sistema_financiero.html#27
- Presidencia de la República de Colombia. (2015). *Plan Estratégico Sectorial 2015-2018. Versión N° 1. Bogotá, Enero*. Obtenido de
http://es.presidencia.gov.co/dapre/DocumentosPlaneacion/Plan-Estrategico-Sectorial-2015-2018_v1.pdf
- Programa de Transformación Productiva. (2012). *Informe de Sostenibilidad 2012 Sector de tercerización de Procesos de Negocio (BPO&O)*. Obtenido de
<https://www.ptp.com.co/documentos/Informe%20sostenibilidad%20BPO.pdf>
- Quijano, E. (2004). *Historia y doctrina de la cooperación*. Bogotá, Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Revista Dinero. (2015). *Consumo de los hogares empujó el crecimiento del PIB en el segundo trimestre*. Obtenido de <http://www.dinero.com/economia/articulo/pib-demanda-segundo-trimestre-2015/213696>
- Romero, E. (2008). *Comportamiento organizacional: nuevos retos*. México, D.F.: Editorial Miguel Ángel Porrúa.
- Salazar, C. R. (2009). *Impacto de la oficina virtual en el área de servicios* . Córdoba, Argentina: El Cid Editor .

- Sandner, G., Ratter, B., & Sahr, W. (1997). *Conflictos Territoriales en el espacio marítimo del Caribe*. Hamburgo: Biblioteca Virtual Banco de la República.
- SENA. (2007). Características de una Cooperativa. En SENA, *Generalidades del Cooperativismo Cartilla No. 1* (pág. Edición Virtual). Bogotá, Colombia: Biblioteca Virtual del Banco de la República. Obtenido de <http://www.banrepcultural.org/node/66197>
- SENA. (2007a). Organigrama. En SENA, *Estructura Básica de la Cooperativa. Cartilla N° 2* (pág. Edición virtual). Bogotá, Colombia: Biblioteca virtual del Banco de la República.
- Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). *Plan nacional de desarrollo*. Obtenido de http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/politica/plan_nacional_de_desarrollo
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2012). *Montos de capital intermediarios financieros del documento Estudios de Mercado Crédito de consumo en Colombia*. Obtenido de <http://www.sic.gov.co/drupal/masive/datos/estudios%20economicos/Documentos%20%20elaborados%20por%20la%20Delegatura%20de%20Protecci%C3%B3n%20de%20la%20Competencia/2012/5.%20Cr%C3%A9dito%20de%20Consumo%20DPC.pdf>
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2006). *Boletín Jurídico Número 3 de Jurisprudencia Cooperativas y Actividad Financiera*. Obtenido de <https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/Normativa/PrincipalesPublicaciones/boletinej/boletin0306/cooperativasjurisp.html>
- Superintendencia Financiera de Colombia . (1995). *Circular Básica Contable y Financiera (Circular Externa 100 de 1995)*. Obtenido de

<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=15466>

Superintendencia Financiera de Colombia . (2016). *Entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia* . Obtenido de

<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=13067>

Superintendencia Financiera de Colombia . (s.f.). *Conformación del Sistema Financiero Colombiano*. Obtenido de

<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=11268&dPrint=1>

Superintendencia Financiera de Colombia. (2000). *Jurisprudencia Financiera 2000. Cooperativas* . Obtenido de

<https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/Normativa/Jurisprudencia2000/cooperativas018.htm>

Superintendencia Financiera de Colombia. (2000a). *Doctrinas y Conceptos Financieros 2001. Cooperativas Concepto No. 2000043180-1. Diciembre 18 de 2000*. Obtenido de

<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=18606&dPrint=1>

Superintendencia Financiera de Colombia. (2015). *Carta de créditos y calificación del riesgo*. Obtenido de

<https://www.superfinanciera.gov.co/descargas?com=institucional&name=pubFile1012953&downloadname=ca022015.xls>

Superintendencia Financiera de Colombia. (2016a). *Número de oficinas y empleados por departamento y municipio – Cooperativas Financieras*. Obtenido de

<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=10086600>

Superintendencia Financiera de Colombia. (2016b). *Información por sector - Cooperativas financieras*. Obtenido de

<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=60816>

Todacolombia.com. (2014). *La cara amable de Colombia*. Obtenido de

<http://www.todacolombia.com/geografia-colombia/ubicacion-geografica.html>

Vallet-Bellmunt, T. (2015). *Principios de marketing estratégico. Castellón de la Plana*.

Obtenido de ES: Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions:

<http://www.ebrary.com>

WEBLY. (s.f.). *Entidades territoriales de Colombia*. Obtenido de

<http://entidadest.weebly.com/>

World Economic Forum . (2015). *The Global Competitiveness Report 2015-2015*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum .