

ESQUEMA DE ESTRATEGIA FINANCIERA PARA LA COOPERATIVA CONFIAR
EN EL SECTOR ECONÓMICO SOLIDARIO

JEYSON ORLANDO CHICA VILLA
PAULA ANDREA ZAPATA GARCÍA

POLITÉCNICO COLOMBIANO JAIME ISAZA CADAVID
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
MEDELLÍN
2007

ESQUEMA DE ESTRATEGIA FINANCIERA PARA LA COOPERATIVA CONFIAR
EN EL SECTOR ECONÓMICO SOLIDARIO

JEYSON ORLANDO CHICA VILLA
PAULA ANDREA ZAPATA GARCIA

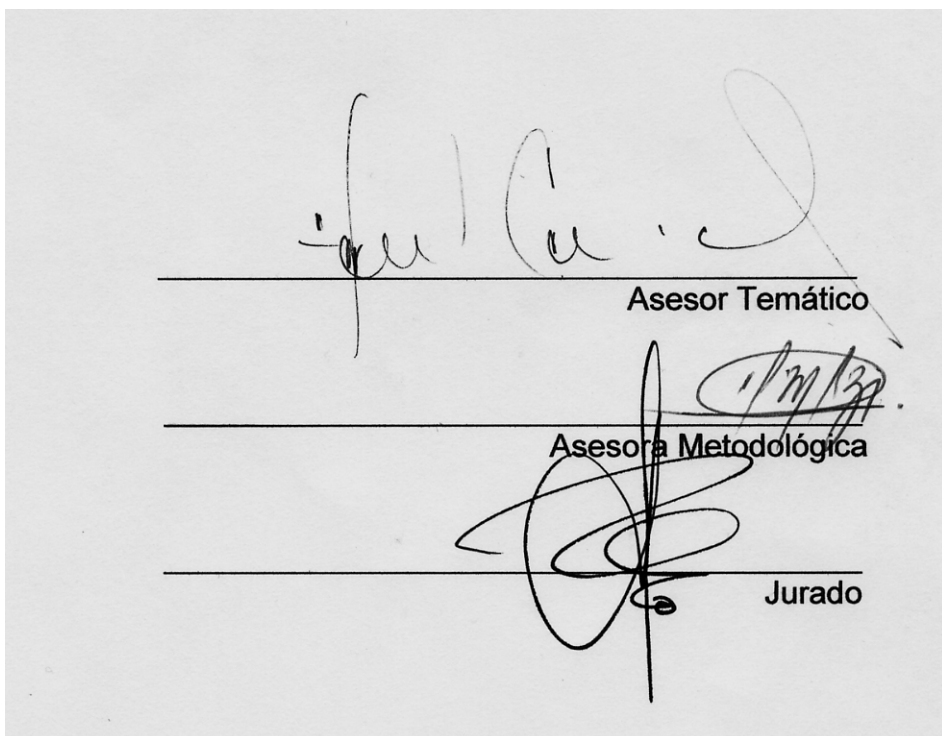
Trabajo de grado para optar al título de Administrador Financiero

Asesor Temático
HERNAN ALBERTO CUERVO COLORADO
Administrador Financiero

Asesora Metodológica
CLAUDIA MARÍA ZAPATA ARANGO
Contadora Pública

POLITÉCNICO COLOMBIANO JAIME ISAZA CADAVID
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
MEDELLÍN
2007

ESQUEMA DE ESTRATEGIA FINANCIERA PARA LA COOPERATIVA CONFIAR
EN EL SECTOR ECONÓMICO SOLIDARIO



The image shows a document with three horizontal lines. The top line has a handwritten signature above it. The middle line has a handwritten signature and the date "1/27/37" above it. The bottom line has a handwritten signature above it.

Asesor Temático

Asesora Metodológica

Jurado

Medellín, 25 de junio de 2007

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo en un primer lugar a Dios por habernos bendecido y habernos facilitado los instrumentos para realizar nuestros estudios, a nuestras familias por apoyarnos constantemente en todo este proceso formativo lleno de sacrificios, tristezas y alegrías donde siempre fueron ese motor vital para levantarnos cada mañana queriendo ser personas de las cuales algún día puedan sentirse orgullosos y vean los frutos que ustedes sembraron con tanto amor, y en un último lugar y sin ser menos importante a esas personas que nos han brindado su amor incondicional y han tenido la sabiduría y paciencia para acompañarnos por este largo camino de nuestras vidas.

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

La Cooperativa Financiera Confiar de Medellín por permitirnos realizar la aplicación del trabajo de grado en su empresa especialmente a todos los funcionarios del área administrativa por poner a nuestra disposición lo necesario para la realización de éste.

Los docentes del programa de Administración Financiera ya que de ellos recibimos las bases necesarias para nuestro futuro desempeño profesional y personal.

Los asesores Claudia Maria Zapata A. Contadora Pública y Hernán Alberto Cuervo C. Ingeniero financiero por ser nuestros guías en la elaboración de nuestro trabajo de grado.

El Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid por contribuir a nuestra formación tanto académica como personal

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	Pág.
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.1 DESCRIPCIÓN	15
1.2 FORMULACIÓN	16
2. OBJETIVOS	17
2.1 GENERAL	17
2.2 ESPECÍFICOS	17
3. JUSTIFICACIÓN	18
4. DELIMITACIONES	19
4.1 ESPACIAL	19
4.2 TEMPORAL	19
4.3 CONCEPTUAL	19
5. RESEÑA HISTÓRICA	20
5.1 MARCO LEGAL	21
5.2 GENERALIDADES	22
6. MARCO TEÓRICO	23
6.1 CONCEPTO DE ESTRATEGIA	23
6.2 TIPOS DE ESTRATEGIA	24
6.2.1 Estrategia competitiva	24
6.2.2 Estrategia funcional	24

	Pág.
6.3 PROSPECTIVA FINANCIERA	27
6.4 MODELO DE LOS CUATRO CÍRCULOS	31
7. DISEÑO METODOLÓGICO	33
7.1 ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN	33
7.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	33
7.3 TÉCNICA, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS	33
8. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	35
8.1 PERCEPCIÓN	37
8.1.1 Situación inicial	37
8.1.2 Factores estratégicos de competitividad	38
8.1.3 Formulación estratégica	39
8.2 ACCIONES	39
8.2.1 Productividad	39
8.2.2 Competitividad	40
8.2.3 Comercialización	42
8.3 RELACIONES	43
8.3.1 Necesidades clientes	43
8.3.2 Proyección de nuevos mercados	44
8.3.3 Aliados económicos	44
8.4 POSICIONES	45
8.4.1 Cadena de valor	45
8.4.2 Investigación y desarrollo	45

	Pág.
8.5 CONTEXTO DEL NEGOCIO	46
8.5.1 Escenario nacional	46
8.5.2 Escenario del sector cooperativo	47
8.5.3 Cobertura clientes	47
8.5.4 Productos financieros	48
8.5.5 Sistema de gestión de calidad	48
8.6 ESCENARIOS DE LA ESTRATEGIA	50
8.6.1 La construcción de un futuro compartido	50
8.6.2 Liderazgo en condiciones inestables	52
8.6.3 Estrategia emergente	55
9. CONCLUSIONES	57
10. RECOMENDACIONES	59
BIBLIOGRAFÍA	60
ANEXO A.	61
ANEXO B.	62
ANEXO C.	63

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Monitor de entorno	36
Figura 2. Porcentaje de participación de las cooperativas	37
Figura 3. Factores de competitividad	41
Figura 4. Prospectiva del consumidor	43

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Cuadro 1. Cobertura de clientes	48
Cuadro 2. Esquema para el desarrollo de una estrategia	49

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Entrevista empleados administrativos de la Cooperativa Confiar	61
Anexo B. Entrevista a estudiantes del Instituto Tecnológico Metropolitano.	62
Anexo C. Balance general 2005 – 2006	63

GLOSARIO

CDT: certificados de depósito a término, es utilizado por las entidades financieras como un producto de ahorro.

CDAT: alternativa de inversión a corto plazo, segura y rentable para el manejo de excedentes transitorios de liquidez.

CAPTACIÓN: hace referencia a los dineros que entran a la organización a través de las diferentes modalidades de productos de ahorro.

COLOCACIÓN: son operaciones de crédito que se les otorga a los ahorradores, asociados y clientes que lo soliciten y cumplan con el perfil para su respectivo desembolso.

COOPERATIVA: organización donde se obra conjuntamente con otro u otros en la búsqueda de un bienestar colectivo que persiguen un mismo fin.

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL: recoger y analizar datos que ayuden a determinar la situación en la que se encuentra la organización desde diferentes variables.

DISEÑO: proyecto o plan destinados a la consecución y desarrollo de un objetivo.

ECONOMÍA SOLIDARIA: es la administración eficaz y razonable de los recursos y bienes que se tienen desde una perspectiva más social y humana diferente a la economía tradicional.

ESTRATEGIA: es un proceso donde se toman un conjunto de reglas a seguir para garantizar una decisión acertada en la consecución de un logro u objetivo.

MÉTODO DELPHI: se basa en la consulta a expertos a través de la entrevista para reunir criterios y extraer las ventajas y eliminar las debilidades de las ideas propuestas.

MÉTODO DE ESCENARIOS: se visualizan un conjunto de posibles circunstancias que pueden presentarse teniendo en cuenta variables o situaciones en el presente.

MONITOR DE ENTORNO: forma de clasificar en grupos macros las variables en las que se deben hacer énfasis para la realización de un correcto diagnóstico situacional.

PROSPECTIVA: conjunto de análisis y estudios realizados con el fin de predecir el futuro, en una determinada materia.

RESUMEN

El presente informe corresponde al trabajo de la Cooperativa Confiar la cual está ubicada en la ciudad de Medellín, su principal actividad económica es la intermediación financiera por medio de la colocación y captación de dinero y a la cual se le realizó un esquema de estrategia financiera por medio de la proyección de tres posibles escenarios futuros que le permitan a la organización estar más preparados para asumir éste.

El trabajo es un estudio de caso aplicativo, ya que está direccionado a la Cooperativa Confiar. El trabajo se desarrolló como un requisito exigido para optar al título de Administradores Financieros.

Las fuentes utilizadas fueron: bibliografías, páginas de Internet, documentos e investigaciones corporativas, entrevistas a los alumnos del Instituto Tecnológico Metropolitano y empleados administrativos de la organización que permitieron conocer las variables o ítem más representativos de la Cooperativa Confiar.

La estructura general del informe cuenta con los siguientes capítulos: título, introducción, formulación del problema, justificación, objetivo general y específico, marco teórico, diseño metodológico, presentación y análisis de la información, conclusiones, recomendaciones y bibliografía.

Palabras claves: prospectiva, estrategias, monitor de entorno, diagnóstico situacional y escenarios.

SUMARY

The present report corresponds to the work of "Cooperativa Confiar" which is located in the city of Medellin, its main economic activity is the financial intermediation by means of positioning and picking up of money and which we carried out at scheme of financial strategy by means of the projection of three possible future scenic that allow the organization to be more prepared to assume this.

The work is a study of an applied case, since this is directed "Cooperativa Confiar". The work it developed is a demanded requirement and we chose to live in the title Financial Administrators.

The used sources were: phies, internet, corporative documents and investigation, interviews to students of Instituto Tecnológico Metropolitano and to administrative employees of the organization who permitted to know representative variables or items of the "Cooperativa Confiar".

The general structure of the report consists on the following chapters: I title, introduction, formulation of the problem, justification, general mission and specifies theoretical frame, methodological design, presentation and analysis of the information, conclusions, recommendations and bibliography.

Key words: prospective, strategies, monitor of surroundings, situation diagnostic and scenes.

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica es un tema necesariamente involucrado en la administración de las empresas, independientemente de su actividad económica; el entorno actual genera esta dinámica y esta necesidad, para lo cual las empresas deben estar preparadas con objetivos claramente definidos que les permita ser competitivas en el mediano y largo plazo.

Entendida la organización como un sistema abierto en continua interacción con su ambiente, debe incorporar en forma planificada y objetiva mejores prácticas e instrumentos de gestión, que le permitan minimizar los riesgos que implican la toma de decisiones en escenarios caracterizados por una alta incertidumbre.

El diseño de una estrategia esta orientado principalmente a un planteo general sobre la evolución y resultados del negocio, en cierta forma es un proceso liderado por la dirección de las organizaciones donde se trazan los objetivos estratégicos y se buscan los medios más adecuados para alcanzarlos y así lograr el éxito esperado.

El trabajo se inicia con el diagnóstico y análisis de la situación actual de la Cooperativa Confiar en cuanto a los objetivos establecidos, donde el propósito principal es presentar el esquema para realizar una estrategia basados en el modelo de Marcelo Manucci aplicando conceptos de la prospectiva financiera donde se involucren posibles escenarios futuros y factores de intervención y valoración que permitan definir planes de acción que generen valor agregado para la empresa.

Se espera que el trabajo sea de gran utilidad para la Cooperativa Confiar y que el desarrollo de éste sirva como aporte a la formación profesional. Este trabajo permite enfocar los conocimientos hacia nuevas formas y tendencias del estudio de la información de las empresas, no solamente basadas en análisis de informes financieros sino en otras variables cualitativas que al complementarlos con balances sociales, estados de valor agregado y capital intelectual, permitan estar a la vanguardia con las necesidades del mercado.

Es de anotar que en un futuro el trabajo puede estar sujeto a modificaciones y correcciones que puedan mejorar el esquema de la estrategia financiera para que ésta tenga una mejor aplicabilidad según las necesidades que la empresa presente.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La expansión de la economía, las alianzas estratégicas, y la conformación de bloques económicos, entre otros, son muestra de la necesidad de adaptación al cambio a las nuevas tendencias que se presentan de una forma acelerada y continua, por lo que se busca explorar mejores herramientas que faciliten el desarrollo y el análisis de la información que exige el mundo actual para poder ser competitivos y cumplir con las necesidades tanto a nivel interno como externo, que arrojen como resultado la sostenibilidad y permanencia de las organizaciones a través del tiempo.

Es aquí donde las estrategias financieras juegan un papel importante, ya que permiten estar más preparados para tener una mirada más frontal desde la perspectiva del mercado, posibilitando la planeación, organización, ejecución y control de las acciones que se deben realizar en un corto plazo para alcanzar y cumplir con los fines socioeconómicos de la organización, logrando un enfoque correcto y acertado en la toma de decisiones, buscando beneficios tanto a nivel individual como colectivo que cumplan con los fines y la razón social que tienen como objeto las diferentes organizaciones.

Teniendo en cuenta que se está en un momento donde la planeación y el diseño de estrategias pueden marcar la diferencia entre las empresas que tienen un mismo objeto social y unos intereses similares, las decisiones no se deben tomar a la ligera, ya que un error puede afectar a gran escala la permanencia y posición de la organización en el mercado; toda acción que se realice en la empresa origina una reacción, que puede ser positiva o negativa y es aquí donde la estrategia juega un papel fundamental en el resultado de estas dos variables.

Si se retrocede en el pasado se pueden recordar grandes empresas que se les auguraba un futuro próspero lleno de éxitos, donde no cabía pensar que algún día desaparecieran, se puede realizar una comparación con los majestuosos dinosaurios que eran grandes y poderosos pero que ahora ya no existen.

Estas empresas pudieron tener en el momento los recursos financieros, tecnológicos y humanos para haber logrado una permanencia en el tiempo, pero no tuvieron en cuenta que como todo en la vida las cosas cambian y se transforman, que los gustos no son los mismos, las necesidades de las personas cambian con el correr de los días, las horas y los minutos, lo que tenía gran futuro y que causó un gran impacto hoy, mañana puede ser obsoleto.

El mercado no se mantiene en una constante, por lo que las organizaciones no pueden darse el lujo de esperar el día a día, si no que deben ir un paso adelante

del consumidor o cliente, buscando cuales son las posibles expectativas y necesidades que éstos tienen, es decir, no se puede mirar por separado clientes, competencia, productos, se debe entender que estos elementos por separado no arrojan ninguna información relevante para la organización, es por esto que se debe tener en cuenta que cualquier decisión va a afectar o va a cambiar el rumbo de cada uno de estos elementos.

Debido a esto se puede asegurar que la estrategia no es un fin si no un instrumento que busca brindar una ayuda a la organización para que cada paso que se de, por pequeño o grande que sea, se de con seguridad y en la consecución de alcanzar un logro específico que se vea reflejado en los aspectos cuantitativos y cualitativos de la organización en la búsqueda de una estabilidad y permanencia en el tiempo forjada en bases sólidas como lo es la planeación.

Teniendo pleno conocimiento de la entidad objeto de este trabajo (Cooperativa Confiar), se pretende realizar un esquema para el desarrollo de una estrategia fundamentada en escenarios futuros, utilizando elementos de la prospectiva financiera y algunos conceptos de estrategia, partiendo de un monitor de entorno (diagnóstico situacional) modelo de Marcelo Manucci, basados en las tendencias del mercado financiero del sector de la economía solidaria en Colombia y de las necesidades que tienen las personas en la actualidad a través de diferentes opiniones, soportada en instrumentos metodológicos que abarquen aspectos cuantitativos y cualitativos, que posibilitará elementos críticos y de juicios para el análisis, que faciliten a la Cooperativa Confiar, la comprensión de los posibles escenarios futuros de crecimiento bajo una perspectiva clara y oportuna de lo que se quiere lograr y como hacerlo.

A través del esquema para el desarrollo de una estrategia financiera se logrará generar valor agregado a la Cooperativa, arrojando como resultado beneficios que faciliten y conduzcan a un mejor estado situacional a la Cooperativa Confiar en el sector de la Economía Solidaria en Colombia.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál será el posible esquema para el desarrollo de una estrategia financiera para un período de mediano plazo para Confiar Cooperativa Financiera desde la perspectiva de la sostenibilidad y crecimiento?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un esquema de estrategia financiera para la Cooperativa Confiar, entidad perteneciente al sector de la Economía Solidaria en Colombia, partiendo del análisis y comportamiento del diagnóstico situacional actual, permitiendo un criterio de referencia para la sostenibilidad y crecimiento a futuro.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer en un sentido amplio la cooperativa, con base en información y documentos de la organización, iniciando con su reseña histórica y terminando con aspectos cuantitativos y cualitativos, dictaminando así el diagnóstico situacional de la organización objeto de este estudio.

- Reseñar algunas definiciones y clasificaciones de estrategia y prospectiva financiera, tomando algunos conceptos del método Delphi y de escenarios, utilizando instrumentos como la entrevista, para que posteriormente sean aplicados en la elaboración y diseño del esquema para el desarrollo de la estrategia financiera.

- Diseñar un esquema de estrategia financiera, basados en el modelo de Marcelo Manucci “La estrategia de los cuatro círculos” para la Cooperativa Confiar, definiendo tres posibles escenarios, que permitan visualizar un posible futuro más claro, logrando una ventaja competitiva en el mercado financiero solidario.

3. JUSTIFICACIÓN

Este trabajo se justifica desde la perspectiva académica, ya que permite la confrontación de los conceptos aprendidos en el programa de Administración financiera frente a una dinámica empresarial específica con Confiar Cooperativa financiera.

Posibilitará la realización de un diagnóstico situacional a través de un monitor de entorno que permitirá hacer ejercicios de prospectiva financiera a mediano plazo de la estructura de la Cooperativa Confiar, analizando variables cualitativas y cuantitativas de esta organización perteneciente al sector de la Economía Solidaria en Colombia.

El diseño del esquema para el desarrollo de una estrategia financiera, requiere un importante grado de fundamentación, para esto serán utilizados algunos apartes del método Delphi (entrevistas al personal administrativo de la cooperativa y los estudiantes del Instituto Tecnológico Metropolitano) y el método de escenarios que tienen un mayor grado de aplicabilidad a este diseño, además de esto se utilizará el modelo de estrategias de los cuatro círculos propuesto por Marcelo Manucci, que ayudaran a la clasificación de las variables y de los ítems más importantes de la organización necesarios para realizar los análisis pertinentes de dicho esquema.

El logro de este trabajo busca mostrar la importancia de contar con un esquema para el desarrollo de una estrategia financiera en varios escenarios futuros que se pueden presentar con diferentes variables positivas o negativas en las cuales siempre se presentará un alto grado de incertidumbre, ésta proyección desde diferentes ópticas no deberá ser vista como una opción si no como un instrumento para la toma de decisiones.

Se identificarán y se pondrán en marcha acciones y correctivos a desarrollar desde el presente, para que éstas medidas ayuden desde el momento en que son implementadas hasta convertirlas en herramientas que promuevan una sostenibilidad y un crecimiento de la Cooperativa Confiar, ayudándola a consolidarse como una de las mejores alternativas en el sector económico solidario y una de las Cooperativas más representativas del sector financiero.

4. DELIMITACIONES

4.1 TEMPORAL

Este trabajo se realizará durante el primer semestre del año 2007, en la fase inicial se busca investigar, consignar y describir aspectos teóricos que desde la administración financiera se relaciona con la entidad y su dinámica empresarial dentro del sector de la economía solidaria.

En una segunda fase se definirá un instrumento metodológico para consolidar la información pertinente, para la elaboración de análisis que fundamenten el esquema a diseñar.

En la fase final se presentará un completo informe y análisis de los resultados obtenidos en la primera y segunda fase, donde se pondrá a consideración el esquema para el desarrollo de una estrategia financiera para la Cooperativa Confiar para ser presentada a los directivos de la entidad y posteriormente ser evaluada su viabilidad.

4.2 ESPACIAL

Este trabajo se realizará en Confiar Cooperativa Financiera, perteneciente al sector de la economía solidaria colombiana, en su sede administrativa ubicada en Medellín, departamento de Antioquia.

4.3 CONCEPTUAL

Los conceptos fundamentales para el desarrollo de este trabajo, están basados en diferentes páginas de Internet, documentos y libros que se referencian en la bibliografía.

Se realizarán entrevista a algunos funcionarios del área administrativa de la Cooperativa Confiar y a un grupo de estudiantes del Instituto Tecnológico Metropolitano detectando las necesidades y expectativas que permitan a la organización tomar decisiones al mediano plazo.

Se trabajará con base en conceptos de estrategia del documento "Sobre el estado del arte denominado estrategia" por Fernando Grosso, aplicando el modelo de monitor de entorno de Marcelo Manucci "La estrategia de los cuatro círculos y se aplicarán algunos conceptos de prospectiva financiera de diferentes páginas de internet.

5. RESEÑA HISTÓRICA DE LA COOPERATIVA CONFIAR

La empresa Confiar es una organización con naturaleza cooperativa perteneciente a la economía solidaria con un sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por diferentes fuerzas sociales organizadas en formas asociativas, las cuales son identificadas por sus prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, que ayudan a integrar conceptos como la equidad de género, para el desarrollo integral del ser humano como un sujeto actor que juega un papel importante en la economía.

Fue así como a principios del año 1972 la Cooperativa fue fundada por un grupo de trabajadores de la empresa Sofasa de Envigado, quienes transformaron su natillera o fondo de ahorro para navidad, en una pequeña pero prometedora cooperativa de ahorro y crédito. En el mes de septiembre de ese mismo año recibió la personería jurídica de la Superintendencia de Cooperativas de aquella época. De modo que en sus primeros diez años se dedicó al servicio exclusivo de los trabajadores que la conformaban que eran cerca de quinientos asociados que hacían aportes periódicos, a pesar de esto sus ahorros eran pocos, de manera que el capital se constituyó en la fuente fundamental de crédito convirtiendo así una cartera que superaba los diez millones de pesos.

No obstante para el año 1982 la cooperativa se tomó el trabajo de adoptar un modelo más abierto que incorporaba conceptos más rigurosos de gestión cooperativa y administrativa las cuales arrojaron como resultado nuevos productos y servicios, los asociados ascendieron a 9679, y sus aportes sociales crecieron a \$973 millones, \$1887 de ahorros captados y \$3054 millones de cartera de crédito.

A medida que transcurría el tiempo llegó el final de Cotrasofasa teniendo como nueva razón social el nombre de Cooperativa Financiera Confiar que vinculaba asociados que pagaban por taquilla y ahorradores terceros, planeando el desarrollo, incorporando tecnología, y además se abrieron agencias que le permitieron un mayor acercamiento con la comunidad.

Vale la pena anotar que la base social (asociados y ahorradores) de esta cooperativa está integrada por personas naturales asalariadas, personas naturales con actividad económica independiente, Famy, Micro y Pequeñas Empresas de propiedad individual y colectiva y personas jurídicas sin ánimo de lucro, que generalmente no tienen acceso al sistema financiero tradicional.

Es por esta razón que la Cooperativa Confiar ofrece un portafolio de productos de ahorro y crédito y servicios sociales complementarios, diseñado para satisfacer las necesidades y expectativas de los asociados y ahorradores, que promueve la inclusión y el desarrollo; diferenciado por oportunidad y fácil acceso, asesoría y

respuesta oportuna apoyado en procesos simples y eficientes con un alto nivel de tecnología y calidad del servicio.

También se puede decir que Confiar promueve la cultura del ahorro como una estrategia para desarrollar la autonomía y dignidad de sus asociados y ahorradores. Orientan los recursos captados para ampliar las oportunidades de crédito, preferencialmente de sus asociados, buscando que trascienda de la concentración en cartera de consumo, hasta los destinos de crédito productivo (individual y asociativo) y de solución de vivienda. La fijación de las tasas de interés para los productos de ahorro y crédito buscan mejorar la oferta del mercado.

5.1 MARCO LEGAL

La ley 79 de 1988 por la cual se actualiza la legislación cooperativa, tiene como propósito – Artículo 1º. - Dotar al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional.

La Ley 454 de 1998, determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las cooperativas financieras y de ahorro y crédito, se dictan las normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expidieron otras disposiciones.

CONFIAR es un Establecimiento de Crédito vigilado por la Superintendencia Financiera de Colombia, de acuerdo con lo dispuesto en el Artículo 39 de la Ley 454 de 1998: “La actividad financiera del cooperativismo se ejercerá siempre en forma especializada por las instituciones financieras de naturaleza cooperativa, las cooperativas financieras, y las cooperativas de ahorro y crédito, con sujeción a las normas que regulan dicha actividad para cada uno de estos tipos de entidades, previa autorización del organismo encargado de su control.

Además el Artículo 40, define: Cooperativas Financieras: 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; las operaciones que las mismas realicen se regirán por lo previsto en ley, en el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y demás normas que les sean aplicables.

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

Para adelantar las operaciones propias de las cooperativas financieras se requiere la autorización previa y expresa en tal sentido de la Superintendencia Bancaria, entidad que la impartirá únicamente previo el cumplimiento de los siguientes

requisitos: Demostrar ante la Superintendencia Bancaria experiencia no menor de tres 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. Acreditar el monto de aportes sociales mínimos que se exija para este tipo de entidad. En todo caso, en forma previa a la autorización, la Superintendencia Bancaria verificará, por medio de cualquier investigación que estime pertinente, la solvencia patrimonial de la entidad, su idoneidad y la de sus administradores.¹

5.2 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Confiar tiene como visión alcanzar un reconocimiento nacional e internacional, siendo en el año 2014 una Organización Cooperativa líder por su capacidad de gestión asociativa y empresarial contribuyendo al pensamiento solidario y colectivo.

Esta entidad busca mejorar la calidad de vida de sus asociados, ahorradores, empleados y la comunidad en general a través de un portafolio de productos y servicios financieros fomentando relaciones de cooperación, confianza y permanencia.

Un aspecto importante es que la Cooperativa Confiar tiene principios y valores que se reflejan en el buen servicio a los asociados y a los ahorradores los cuales son la razón de ser de la Cooperativa, con los que se busca tener lazos de permanencia que permitan un buen posesionamiento en el mercado de la Economía Solidaria y así cumplir con los objetivos y expectativas de todas las personas que de una y otra forma interactúan en el dinamismo diario de la Cooperativa Confiar.

Por otra parte esta organización también ofrece otros productos complementarios que están más encaminados a la parte social como las caminatas, bazares de la confianza, obras de teatro, entre otros.

¹ Disponible en Internet:
[http://www.confiar.coop/informacion_institucional_completo.shtml?conds\[0\]\[category...1\]=Reseña%20historica](http://www.confiar.coop/informacion_institucional_completo.shtml?conds[0][category...1]=Reseña%20historica).
Obtenido en Internet el 16 de febrero de 2007. Hora 8:15 p.m. sp

6. MARCO TEÓRICO

Para la realización de cualquier proyecto o trabajo es necesario apoyarse en conceptos y documentos referentes al tema que se desea investigar o trabajar, donde es importante analizar las diferentes ideas, teorías e hipótesis expuestas por algunos autores, para tener una lluvia de ideas que ayude a desarrollar un criterio que conlleve a la generación, ampliación y por que no nuevos conceptos formulados desde otro punto de vista.

Teniendo en cuenta que se pretende realizar el esquema para el desarrollo de una estrategia financiera para la Cooperativa Confiar perteneciente al sector de la economía solidaria colombiana, es importante mencionar algunos conceptos de estrategia y de prospectiva financiera, donde se describirán algunos métodos, clasificaciones y características que ayudarán al desarrollo de este trabajo haciendo énfasis en los conceptos más relevantes para la elaboración del esquema para el desarrollo de dicha estrategia.

6.1 CONCEPTOS DE ESTRATEGIA

Para realizar el estudio de cualquier trabajo o investigación es necesario apoyarse en conceptos y definiciones ya establecidos, que ayuden a tener una visión más clara y acertada sobre la investigación del tema que se desea desarrollar, para esto se trae a colación varios conceptos que ayudarán a diseñar un esquema para el desarrollo de una estrategia financiera para Confiar Cooperativa Financiera perteneciente al sector de la economía solidaria.

La palabra estrategia proviene del griego estrategos, palabra con la cual se conocía al general del antiguo ejercito helénico, el cual era el encargado de proponer los planes y conducir a sus súbditos en las batallas para alcanzar las victorias o defender sus intereses según las circunstancias en las que se desarrollará la guerra o batalla como era denominada en ese tiempo. Esta definición se fue perfeccionando y ampliando con el tiempo como teorías de guerra en el arte militar y fue así como en el siglo XXI todos estos conceptos se traducen y se aplican al ambiente empresarial y aunque son temas que no tienen una relación directa tienen un mismo fin, el del conocido y codiciado poder complementado con la supervivencia.

No sería atrevido decir que existe una guerra de competencias a nivel de las organizaciones, donde la estrategia y su ejecución juegan un papel importante para el crecimiento y sostenibilidad de éstas, donde los más débiles son absorbidos por las grandes empresas como las multinacionales y monopolios, que cada vez son más comunes y arrasan con todas aquellas que no han adaptado el rol estratégico que ayude a posesionar a la organización y a ser más fuertes ante

las diferentes y numerosas adversidades a las que éstas se deben enfrentar para tener una parte significativa del mercado que cada vez es más difícil y competitivo.

Cuando se habla de estrategia en las organizaciones se refiere a una adecuada toma de decisiones direccionadas al cumplimiento de los objetivos que ayuden a ejecutar en el presente y en escenarios futuros una dinámica económica que permita alcanzar los resultados esperados al mediano y largo plazo.

Si bien es cierto que el diseño de una estrategia está basada en informaciones reales o tendencias del mercado, no deja de tener un lado de especulación e incertidumbres, lo que deja a clara vista un margen de error en el que la organización debe incurrir, como se dice financieramente a mayor riesgo, mayor puede ser la ganancia obtenida o viceversa. Es por esta razón que para llevar a cabo el esquema para el desarrollo de una estrategia, se debe tener una visión amplia y clara del entorno y de las variables que sean consideradas más importantes para el desarrollo de su actividad económica.

Según Fernando Grosso autor del documento “sobre el estado del arte denominado estrategia”² existen cuatro etapas para desarrollar el proceso estratégico, en primer lugar se encuentra el análisis estratégico que se refiere al diagnóstico situacional en el que se encuentra la empresa, después está el planeamiento estratégico que se centra en los métodos a seguir para alcanzar los objetivos, otra etapa importante que se debe tener en cuenta para el proceso estratégico es la implementación estratégica, es decir darle paso a las acciones previstas en el planteamiento del esquema para el desarrollo de la estrategia, y finalmente se habla del control estratégico que como su nombre lo indica son las acciones correctivas y ajustes pertinentes que se realizan para mantener la ruta correcta trazada en la etapa inicial del proceso.

6.2 TIPOS DE ESTRATEGIA

Según el autor antes mencionado las estrategias se pueden clasificar en dos tipos a saber:

6.2.1 Estrategia competitiva. Hace referencia a que cada unidad de negocio debe de ser independiente al momento de tomar alguna decisión frente a su función comercial siempre y cuando estén orientados a la obtención de beneficios que le proporcione un valor agregado a la organización, que le permita ser más competitiva y que ayuden a marcar la diferencia con respecto a las otras empresas que tienen su misma actividad económica.

6.2.2 Estrategias funcionales. Son aquellas áreas que brindan una asesoría y un permanente acompañamiento a las diferentes unidades de negocios para

² GROSSO, Fernando. “sobre el estado del arte denominado estrategia”.documento. s.p.

garantizar un excelente desempeño que se vea reflejado en las metas y en los resultados que se quieren alcanzar.

Después de entender los significados de los dos tipos de estrategias se puede concluir que las empresas están condicionadas a las necesidades competitivas de los mercados actuales y a cuestionar la forma en la cual están tomando esas decisiones y como las están aplicando a cada unidad de negocios.

Para ello se puede traer a colación cinco requerimientos que ayudarán a la empresa en el desarrollo de la política de negocios:

- Se debe construir un modelo de pensamiento estratégico, donde se reúnan todos los conceptos que ayudarán a tomar la decisión más adecuada y acertada, dando como resultado una regla de oro para todos los niveles ejecutivos de la compañía.
- En un segundo lugar, hay que establecer la visión de la compañía, esto es, fijarse una meta, establecer un norte donde todos los colaboradores conozcan el fin común de la empresa.
- Comprender la dinámica del entorno significa que se debe conocer el entorno en el cual se está construyendo la empresa y a partir de esto desarrollar el plan estratégico que le permita a la compañía estar más estables en un futuro, ya que permanentemente deben estar reinventando nuevas estrategias que les ayuden a un mejor posesionamiento en el mercado.
- Después la organización debe mantener un portafolio equilibrado, es decir la compañía debe dirigir los negocios en forma activa, optimizando los recursos y redefiniendo constantemente mecanismos que le permitan a la empresa estar evolucionando constantemente.
- Finalmente debe cultivar las disciplinas del valor, lo que significa asegurar la estabilidad de la compañía teniendo como premisa ser un líder en los productos ofrecidos, brindando un servicio con excelencia y teniendo como base la relación compañía – cliente.

Para que una compañía sea competitiva en el futuro debe pensar estratégicamente ya que éste, será el medio por el cual tendrá éxito y estabilidad.

Se debe tener en cuenta que ninguna estrategia será efectiva si su contenido, diseño, evolución y constante ajuste no se realiza bajo la supervisión de un verdadero “estratega” acompañado de un equipo de personas que tengan la capacidad de pensar estratégicamente y que hagan de ésta una decisión exitosa para la compañía. Pensar estratégicamente implica conocer el entorno en el cual se está moviendo la compañía, preguntar sobre las debilidades a las cuales están

expuestos, comprender el negocio y estar constantemente enterados sobre los cambios que se presenten durante la ejecución de la acción.

Un verdadero estratega debe actuar con disciplina, estar constantemente actualizado y fortalecer todas sus habilidades, para que esto se lleve a cabo se mencionarán algunas ideas:

- Desde el punto de vista de la concepción de la estrategia, es decir el conjunto de actividades o parámetros que se deben tener muy en cuenta en el proceso de lluvia de ideas.

- Desde el punto de vista del esquema para el desarrollo de la estrategia en la transformación de las decisiones que se realizan para sacar adelante la idea, se puede hablar de conceptos que ayudarán al desarrollo de ésta. El direccionamiento es un factor bastante importante ya que las decisiones siempre deben estar guiadas a generar un impacto agresivo ante los consumidores finales.

Las ventajas competitivas reales significan que para que la compañía permanezca en el medio, no sólo basta con tener elementos o productos diferenciables simplemente los consumidores que son al fin y al cabo quienes dan su visto bueno deben de percibirlos y valorarlos. La proyección, “las decisiones estratégicas deben desarrollarse como una cadena de medios a fines dentro de proyectos que arrojen resultados concretos susceptibles de medición en el tiempo”³. La masa crítica es importante en las decisiones estratégicas, ya que permite el análisis de los términos que se deben tomar en cuenta para realizar la ejecución de la estrategia contando con un manejo efectivo de los recursos para posteriormente optimizarlos y que apunten al desarrollo del crecimiento y madurez de la estrategia.

La ejecución de la estrategia debe manejar factores como: la iniciativa, se refiere a que se debe contar con planes contingentes en caso de que los factores, variables o directrices tomen comportamientos diferentes a los que se esperaba, también se debe buscar una maximización de los recursos económicos con los que se cuenta, además de estos recursos económicos, se debe resaltar la importancia o el papel que juega el personal de la organización como uno de los recursos más importantes ya que es uno de los principales iconos de éxito, pues debe haber un compromiso y conocimiento de la estrategia para que sean partícipes activos y pueden alcanzar los resultados que busca la implementación y ejecución de la estrategia en beneficio colectivo de la organización, teniendo presente que deben existir líderes con capacidad de direccionamiento, ya que

³ GROSSO, Fernando. “política y desarrollo empresario”. Editorial Dunken. Primera Edición. Buenos Aires, 2002 p. 40

éstos se convierten en motor o fuerza, haciendo que cada una de las personas involucradas tengan un grado de responsabilidad en el éxito o fracaso de la estrategia.

Es importante anotar que para el desarrollo o ejecución de la estrategia se deben tener mecanismos de control que permitan un seguimiento y análisis del contexto de la estrategia para determinar si el rumbo o camino que se visualizó en el principio de la creación de la estrategia es el que se está desarrollando correctamente.

6.3 PROSPECTIVA FINANCIERA

Las estrategias financieras han venido evolucionando y se han convertido en herramientas importantes que facilitan la toma de decisiones y el cumplimiento de objetivos, de una forma más organizada y direccionada a los resultados que se esperan alcanzar. En el mercado actual existe una alta competitividad lo que hace que las estrategias jueguen un papel importante dentro de las organizaciones para anticiparse a acontecimientos futuros, basándose en el análisis y tendencias de los mercados en los que se desenvuelve la institución.

En el futuro la dinámica de gestión permitirá la aparición de oportunidades y situaciones para las que la empresa debe estar preparada, buscando minimizar el grado de riesgo en el que se pueda incurrir.

La prospectiva financiera arroja resultados que brindan criterios que permiten tomar decisiones más adecuadas, esto es lo que marca la diferencia para llegar a ser competitivos o dejar el futuro de la organización a la espera de lo que pueda suceder.

Además de esto la prospectiva financiera permite descubrir posibilidades de hechos futuros que permiten analizar datos cuantitativos y cualitativos de las organizaciones y como éstos afectan los factores económicos en el escenario donde se desarrolla la actividad de la empresa. Para esto se mencionaran algunos métodos de prospectiva financiera.

- **Métodos de Prospectiva Financiera.** La prospectiva financiera es un medio o herramienta para las empresas determinar qué pueden esperar en el futuro, teniendo como base el entorno que los rodea en la actualidad, es decir el medio donde desarrollan su actividad.

Existen variables que se deben analizar en el momento en el que se decide utilizar esta herramienta financiera, para garantizar resultados precisos y confiables; en primer lugar se debe hacer un diagnóstico situacional del estado en el que se encuentra la empresa en la actualidad, estudiando sus debilidades,

oportunidades, fortalezas y amenazas (matriz DOFA) con las que compiten en el mercado.

En un segundo lugar se debe estudiar cuales son las tendencias del mercado y tener en cuenta factores que desempeñan un papel importante en la rutina diaria de la economía del país como lo es el aspecto político y social, tanto a nivel nacional como internacional, ya que el país se encuentra en el auge de la globalización y un acontecimiento de un país determinado puede afectar directa o indirectamente la cotidianidad en la que se encuentran los diferentes mercados de una nación y más en una actividad económica tan sensible como lo es el mercado financiero.

Es así, como la prospectiva financiera ayuda a las organizaciones a ir un paso adelante del futuro, para realizar planes estratégicos que brinden una mayor seguridad en que los objetivos trazados a mediano y largo plazo se ejecuten con éxito.

Existen diferentes divisiones o clasificaciones de los métodos para la realización de la prospectiva financiera, en una forma general y sin entrar en detalle se encuentran:

- o **Métodos de expertos:** en este método se reúnen personas que estén calificadas y tengan conocimientos amplios sobre el entorno en el que la organización desarrolla su actividad, éstos exponen sus ideas y presentan informes con las posibles alternativas que se pueden presentar en el futuro.

- o **Métodos extrapolativos:** en este método se mira como ha venido comportándose las variables del mercado, teniendo en cuenta datos históricos tanto a nivel interno como externo de la organización y así se puede pronosticar posibles escenarios futuros.

- o **Método de escenarios:** en este método se analizan cuales son las variables que más afectan el mercado, y se pronostica como puede seguir creciendo o decreciendo según el contexto en el que se estén desarrollando.

De la anterior clasificación mencionada, se derivan otros métodos más complejos y explícitos que aunque tienen la misma esencia son más completos y argumentativos:

- o **Método Delphi:** este método utiliza la entrevista a expertos en determinadas áreas o temas relacionados con la organización, que sirven como punto de referencia para obtener las razones y explicaciones de los pronósticos presentados por las personas que participaron o intervinieron en el análisis de determinada situación. Este método permite estudiar o realizar una crítica de las posibles alternativas presentadas por los diferentes expertos para encontrar la

opción más conveniente que permita cumplir con los objetivos o alcanzar los resultados trazados por la dirección administrativa.

El método Delphi pretende extraer y maximizar las ventajas que presentan los métodos basados en grupos de expertos y minimizar sus inconvenientes. Para ello se aprovecha la sinergia del debate en el grupo y se eliminan las interacciones sociales indeseables que existen dentro de todo grupo. De esta forma se espera obtener un consenso lo más fiable posible del grupo de expertos.⁴

Vale la pena señalar que la persona encargada de la investigación debe formular preguntas de tipo cuantitativo como “¿Cuál será la tasa de interés de un CDT dentro de diez años?” puesto que estas respuestas permiten que el investigador pueda tabularlas de manera mas fácil y eficiente, utilizando herramientas estadísticas como los promedios o rangos que le ayuden a unificar las respuestas entregadas por los expertos.

Teniendo en cuenta que los expertos también pueden equivocarse, este método no es muy recomendable puesto que existe un margen de error bastante alto puesto que es un método basado en predicciones donde hablando en un idioma menos elocuente se puede afirmar que se esta “adivinando” sobre posibles acontecimientos que pueden o no suceder.

o **Método de extrapolación:** es el método más utilizado para las predicciones. Se caracteriza porque se formulan hipótesis de ciertos acontecimientos que tienden a no tener cambios significativos en el transcurso del tiempo “(o una velocidad creciente o decreciente a un ritmo constante = una extrapolación logarítmica)”⁵

La falencia de este método radica en que solo se mira desde la perspectiva de los factores que ya están interviniendo, no teniendo en cuenta que pueden presentarse hechos que distorsionen toda la investigación objeto del estudio, a causa de esta situación los resultados que se obtienen por la ejecución de este método solo son fiables para períodos a corto plazo.

o **Método estadístico:** este método se basa en seguir el comportamiento de las diferentes variables de un fenómeno o de un acontecimiento sobre el cual se desea realizar un estudio de prospectiva, por lo general se miran y se analizan aspectos cuantitativos pero dependiendo del fenómeno que se este analizando no habría problema en tomar aspectos cualitativos. Para la realización de este

⁴ Disponible en Internet:

<http://www.gtic.ssr.upm.es/encuestas/delphi.htm>. Obtenido en Internet el 10 de marzo de 2007. Hora: 4:48 p.m. sp

⁵ Disponible en Internet:

<http://www2.uiah.fi/projects/metodi/> . Obtenido en Internet el 11 de marzo de 2007. Hora: 11:28 p.m. sp

método es necesario por lo menos tener dos variables aunque sean hechos que no se relacionan en una forma directa.

Este método también es conocido como modelo descriptivo cuantitativo ya que en éstos como se mencionan anteriormente intervienen diferentes variables y una relación que exprese la afinidad entre éstos por muy insignificante que sea, para este tipo de método se puede representar a través de la ecuación $y = ax + b$.

o **Método causal:** este método es uno de los más confiables y exactos aunque tiene semejanza con el método estadístico con la diferencia que no solo se realiza a través de las observaciones de un fenómeno ya definido si no que además explica los motivos o posibles razones por la que éste se origina o se presenta.

Este método presenta beneficios que otro tipo de aplicaciones no pueden generar como lo son:

- Se puede determinar si el resultado objeto de este estudio tendrá aplicabilidad o seguirá vigente en el futuro.
- Permite identificar de una manera clara y segura cuál es el porcentaje de riesgo en el que se puede incurrir.

o **Método de la analogía:** este método se basa en tomar como ejemplo otros sistemas utilizados en otras partes, es decir basarse en experiencias ajenas pero que son similares con el fenómeno o hecho que se tiene y es objeto de estudio en la investigación.

Para trabajar o aplicar este método se debe tener en cuenta el estado en el que se encuentra el hecho o fenómeno a analizar, después de esto se debe buscar donde se pudo haber presentado uno similar y cual fue el manejo que se le dio además se deben identificar las variables que pueden distorsionar la información ya que pueden o no existir en el espacio o circunstancia en el que éste se presenta.

Los modelos descriptivos cuantitativos se componen de las variables y una expresión que defina su relación el uno al otro. Esta relación se llama asociación estadística para acentuar una serie de observaciones.

o **Método de determinación del límite:** es bueno tener en cuenta a que se le va a realizar un mecanismo o método de prospectiva, se debe investigar si el pronóstico al que se quiere llegar es a mediano o largo plazo.

Este método tiene una mejor aplicación para un futuro más inmediato ya que se cuenta con información de cómo se han venido comportando las variables y cuales son los límites a los que se está sujeto cuando se comienza con el

desarrollo de la prospectiva, lo que se quiere decir se puede ver claramente con el siguiente ejemplo, si se desea realizar un ejercicio de prospectiva a los activos fijos de una empresa, equipo de computo, para determinar en cuanto se estimará el valor de éstos a seis años se está sujeto a variables o límites como la depreciación que se sabe que al cabo de cinco años perderá todo su valor adquisitivo disminuyendo el monto total de los activos fijos.

Después de determinar los posible escenarios futuros, si se quiere describir y evaluar cual de éstos es el más acertado o el que tiene una mayor factibilidad de presentarse, se debe utilizar uno de los siguientes conceptos que se definen a continuación:

- Método de triangulación: se basa en la utilización de dos o más métodos de prospectiva, teniendo como referencia que debe de existir una compatibilidad en los resultados obtenidos, si se presenta el caso contrario se podrá concluir que no existe un grado de confiabilidad que ayude a tomar la decisión más acertada.
- Análisis de sensibilidad: este método cuenta con una caracterización especial que vale la pena resaltar, solo es aplicable a modelos cuantitativos y permite identificar cual sería el resultado si una de las variables que se pensaba que iba a tener un cierto comportamiento tiene un cambio, afectando el resultado final que se esperaba.

6.4 MODELO DE LOS CUATRO CÍRCULOS

El modelo de los cuatro círculos se utiliza para mirar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas según la necesidad y el estado en el que se encuentra la organización por medio del análisis que permitan identificar los riesgos y ayuden a la elaboración de planes de acción.

Los cuatro círculos permiten tener una visión del sector económico en el cual se desarrolla la actividad desde diferentes posiciones, a esto se le conoce como complejidad del entorno.

Este modelo se encuentra estructurado en cuatro partes como se explica a continuación:

- El círculo de las percepciones: es el proceso donde se desarrollará la acción según los criterios de personas claves de la organización.
- El círculo de las posiciones: hace referencia a los diferentes rumbos que adopta la organización desde sus diferentes áreas de negocio.

- El círculo de las relaciones: es el proceso de integración de la organización con otras entidades buscando alcanzar un beneficio colectivo.
- El círculo de las acciones: como su nombre lo indica es la ejecución de un proceso de gestión que permita alcanzar los objetivos establecidos.

Los cuatro círculos se pueden implementar de una forma individual o grupal ya que aunque cada uno tiene una función y un objetivo específico no dejan de interactuar y de manejar una dinámica en la consecución de una meta global.

Cada unidad tiene un objetivo y un eje de trabajo que definen su dinámica interna para:

- Diseñar territorios competitivos en el desarrollo de un proyecto. El eje de trabajo es la vivencia que surge en el presente que marca los límites de un espacio de acción.
- Diseñar oportunidades y alternativas de acción en esos territorios. El eje es el propósito que guía un rumbo y una serie de proyecciones alternativas sobre un espacio de acción.
- Diseñar una red de recursos para desarrollar el proyecto. El eje de trabajo es la integración de material, humana y técnica que permita enriquecer las percepciones, las alternativas y el modo de acción.
- Diseñar un modelo de participación activo en la dinámica cotidiana basado en el desarrollo de vínculos estratégicos. El eje de trabajo es el valor de la propuesta que sostiene la dinámica de las relaciones y los vínculos.⁶

⁶ Disponible en Internet:
<http://www.estrategika.org>. Obtenido en Internet el 11 de junio de 2007. Hora: 11:50 a.m. pág. 4

7. DISEÑO METODOLÓGICO

Después de analizar los diferentes métodos de prospectiva financiera y teniendo en cuenta la razón social y actividad económica de Confiar Cooperativa Financiera se piensa que los mecanismos más adecuados y que tienen una mayor aplicabilidad para el esquema del desarrollo de una estrategia financiera para la organización son el Método Delphi y el Método de escenarios, de los cuales se tomarán algunos conceptos básicos para la elaboración del esquema, es por esta razón que se realizó un análisis más profundo sobre los métodos mencionados que serán la base fundamental para realizar el esquema para el desarrollo de una estrategia financiera aplicada en el modelo de los cuatro círculos de Marcelo Manucci.

7.1 ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es de aplicación, dado el carácter de estar implícitamente direccionado a Confiar Cooperativa Financiera. Su enfoque está sustentado en la construcción de ciertos escenarios futuros a partir del esquema para el desarrollo de una estrategia financiera, teniendo como base el modelo de Marcelo Manucci, utilizando algunas metodologías de construcción de modelos prospectivos como los métodos de escenarios y Delphi como ya fueron anunciados previamente.

7.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

El diagnóstico situacional se pretende elaborar utilizando los modelos anteriormente mencionados, a través de entrevistas (método Delphi) a los empleados de la dirección general de la Cooperativa Confiar y a estudiantes del Instituto Tecnológico Metropolitano donde se realizará un muestreo de posibles tendencias de consumidor de productos financieros, construido de manera aleatoria.

7.3 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTO

Método de Escenarios: En este método se analizan cuales son las variables que más afectan el mercado, y se pronostica como puede seguir creciendo o decreciendo según el contexto en el que se estén desarrollando.

Método Delphi: Este método utiliza la entrevista a expertos en determinadas áreas o temas relacionados con la organización, que sirven como punto de referencia para obtener las razones y explicaciones de los pronósticos presentados por las personas que participaron o intervinieron en el análisis de determinada situación. Este método permite estudiar o realizar una crítica de las posibles alternativas presentadas por los diferentes expertos para encontrar la opción más conveniente

que permita cumplir con los objetivos o alcanzar los resultados trazados por la dirección administrativa.

Método de los cuatro círculos: se utiliza para mirar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas según la necesidad y el estado en el que se encuentra la organización por medio del análisis que permitan identificar los riesgos y ayuden a la elaboración de planes de acción.

8. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

“Mirar más allá de la incertidumbre”⁷

Algunos fenómenos como la globalización tienen un alto grado de incidencia en los sectores tanto sociales como económicos, y más cuando se está en una realidad donde el mundo es cambiante a velocidades exorbitantes y para las que las organizaciones deben estar preparadas si desean sobrevivir a futuro.

Es importante que las organizaciones sean visionarias y que desde su presente proyecten alineaciones con otros grupos o entidades que busquen beneficios colectivos que optimicen el desarrollo de los recursos financieros, tecnológicos y económicos para ser fuertes ante un futuro cambiante y lleno de incertidumbres.

La estrategia financiera es un instrumento que puede cerrar esa brecha que existe entre el futuro y la incertidumbre, donde se debe contar con alternativas estratégicas que vayan más allá de lo que se tiene y de lo que se puede predecir con facilidad, sin tener en cuenta que nada ni nadie pueda asegurar que lo que vendrá en un futuro es lo que se tenía planeado o para lo que se estuviera preparado.

“Margaret Wheatley”⁸ sostiene que, en una era de creciente incertidumbre, es necesario desarrollar nuevas dinámicas corporativas para operar en un mundo interconectado, donde crece la inestabilidad y la volatilidad y donde los hechos que ocurren más allá de nuestro control afectan a los empleados, a los líderes y al corazón operativo de la organización.

Todas las organizaciones tienen una razón social por las que fueron creadas, y además con un pensamiento y enfocados en dos palabras sostenibilidad y rentabilidad además con la convicción de que el producto o servicio que se ofrezca tenga una aceptación positiva en el mercado al que se quiere llegar pero en realidad no existe ninguna que garantice un éxito seguro.

Es por eso que es necesario contar con estrategias que ayuden a minimizar la incertidumbre del futuro que ayude a ir un paso más adelante de los posibles acontecimientos que puedan o no darse, el contar con estas estrategias por muy buenas y documentadas que estén no pueden evitar que una empresa que se basa en conceptos importantes de la administración como la planeación, organización, control y evaluación se puedan ver en dificultades en un futuro, pero

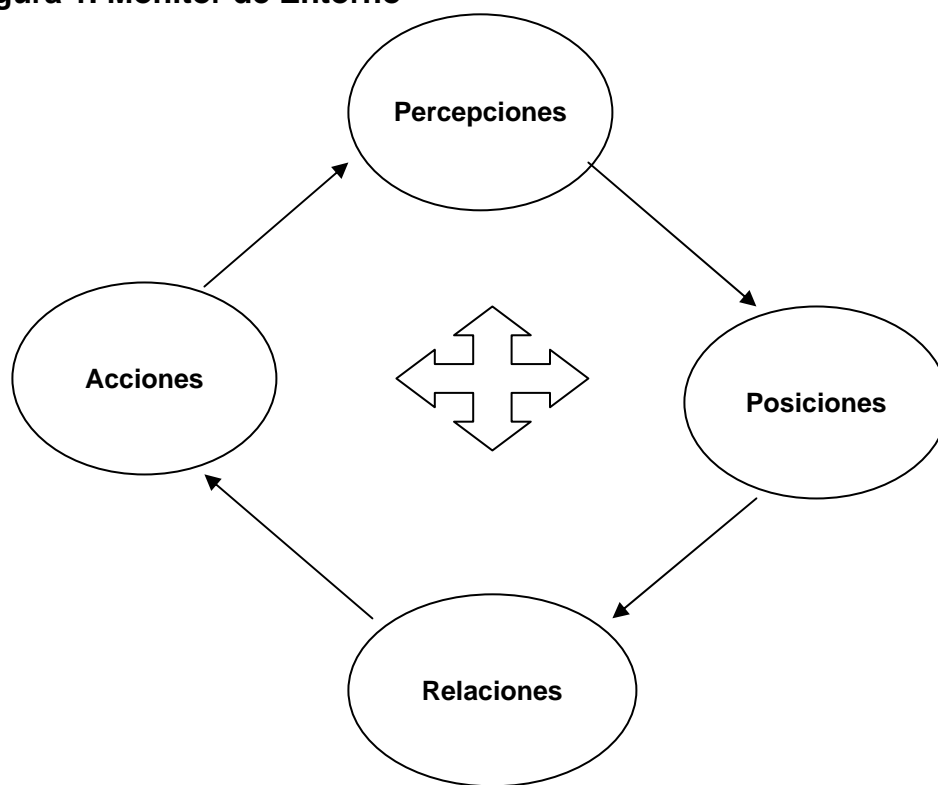
⁷ MANUCCI, Marcelo. Metodología aplicada en el modelo de la estrategia de los cuatro círculos. Director Extrategika – Argentina. p.64

⁸ WHEATLEY, Margaret. “When Change is out of control”, en Human Resources for the 21st century 2002” p. 75

si se puede afirmar que éstas tienen una probabilidad menor que aquellas organizaciones que dejan el futuro a la suerte.

Para hablar de futuro es importante ser conscientes de cómo se está en el presente partiendo de diferentes variables que marcan la pauta en el dinamismo económico de la organización, para esto se realizará un diagnóstico situacional de la Cooperativa Confiar partiendo de un Modelo de Monitor de Entorno que ayudará a una clasificación de las variables para una mejor comprensión de la situación actual y real de la organización.

Figura 1. Monitor de Entorno



Fuente: MANUCCI, Marcelo. Metodología aplicada en el modelo de la estrategia de los cuatro círculos. Director Extrategika – Argentina. P.64

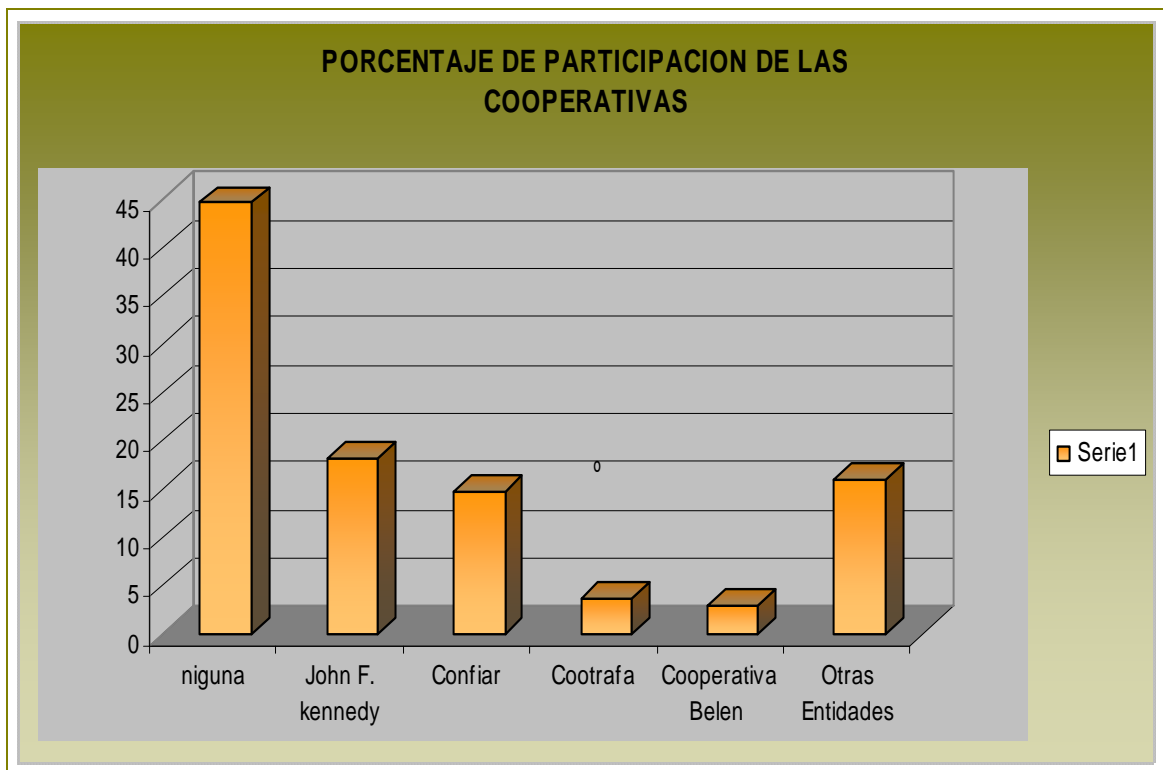
Basados en una investigación realizada por la empresa ITEM LTDA sobre el conocimiento, imagen y posicionamiento de Confiar en el sector financiero, se traerán a colación algunas variables que se consideran de gran importancia para realizar el esquema para el desarrollo de la estrategia financiera.

8.1 PERCEPCIÓN

Cuando se habla de percepción se refiere al nivel de conocimiento que cierto grupo de personas tienen sobre algún tema propuesto que el caso de este trabajo será la Cooperativa Confiar.

8.1.1 Situación Inicial. Al indagar sobre las Cooperativas de Ahorro y Crédito desde el punto de vista del entorno social, no se percibe un alto conocimiento sobre este tipo de entidades, ya que no tienen un reconocimiento importante como lo tienen entidades financieras como Bancolombia, Banco de Bogotá, Banco Popular entre otros, no obstante las Cooperativas de mayor asociación en primera instancia son la Jhon F. Kennedy y Confiar Cooperativa Financiera seguidas por Cootrafa y la Cooperativa Belén y en un nivel más bajo otras Cooperativas. Como se muestra en la siguiente figura:

Figura 2 Porcentaje de participación de las cooperativas



Pasa....

.....viene

COOPERATIVAS	% DE PARTICIPACION
Ninguna	44,7%
John F. Kennedy	18,2%
Confiar	14,7%
Cootrafa	3,6%
Cooperativa Belén	2,9%
Otras Entidades	15,9%
Total	100%

* Fuente: Investigación sobre conocimiento, imagen y posicionamiento realizada por la empresa ITEM LTDA. P. 8

8.1.2 Factores Estratégicos de Competitividad. Los factores estratégicos son aquellos a los que confiar le apunta y a lo que se le realiza una continua gestión, para alcanzar los objetivos y metas que la Cooperativa desea lograr, esos factores se nombran a continuación:

- Participación y gobernabilidad: se busca elevar y mantener altos niveles de participación y compromiso entre todas las personas que participan en el funcionamiento de la organización, como lo son sus directivos y empleados, para lograr alcanzar una gobernabilidad institucional y el cumplimiento de la formulación estratégica que la cooperativa plantea.
- Desarrollo organizacional: busca incorporar y desarrollar el talento humano a través de capacitaciones y procesos continuos de formación. Realizan un control sobre los procesos, para garantizar una mayor eficiencia en la dinámica diaria de la organización, además de una continua administración de la información, riesgos, tecnología y servicios que ayudan a fortalecer la excelencia organizacional, dando como resultado el cumplimiento de la formulación estratégica y la generación de valor para los grupos sociales que se tienen como objetivo.
- Acceso y participación en el mercado: continuamente se busca ser una alternativa competitiva y de fácil acceso en los productos y servicios financieros que se ofrecen a través de la generación de un valor agregado que tiene como objetivo una permanencia de la base social y una mayor participación en el mercado financiero.
- Sostenibilidad: mantiene una autosuficiencia financiera y un constante desarrollo socioeconómico utilizando como instrumento la eficiente gestión de recursos y el fortalecimiento continuo de su estructura financiera.

- Construcción de pensamiento solidario: construye y fortalece el pensamiento solidario participando en el fomento de la cultura solidaria en la integración, alianzas estratégicas y la participación en acciones públicas a través de su contribución como organización.

8.1.3 Formulación estratégica. La formulación estratégica se refiere a la estructura del direccionamiento con la que se guía la organización en su día a día, esta formulación está compuesta por los siguientes elementos:

- Pensamiento solidario: la Cooperativa Confiar al pertenecer al sector de la economía solidaria busca desarrollar un portafolio de productos de ahorro, crédito y servicios sociales encaminados a satisfacer las necesidades de los asociados y ahorradores que son los que conforman su base social, promoviendo inclusión en el desarrollo individual y colectivo diferenciado por la oportunidad, fácil acceso, asesoría, precios y respuesta oportuna.
- Características de la planeación estratégica: la organización busca interpretar y construir un pensamiento solidario y colectivo para lo que se requiere una excelencia operacional, un alto sentido de pertenencia, de compromiso y un buen nivel de desempeño de sus empleados para garantizar un portafolio de productos, programas y servicios de alto valor agregado; donde se diferencia de las otras entidades del sector en la oportunidad de acceso, asesoría efectiva, respuesta oportuna y calidad del servicio con una amplia cobertura respaldados por un sistema integral de gerencia y una administración de riesgos con alta capacidad de tecnología soportada en sistemas de información, procesos, software, hardware y telecomunicaciones que ayuden al posesionamiento de una marca e imagen corporativa sustentados por una base social amplia y diversificada.

8.2 ACCIONES

Es el efecto de ejecutar todos los pasos o procedimientos que permitan cumplir con el logro y la formulación estratégica, para alcanzar niveles de sostenimiento y permanencia en el sector solidario.

8.2.1 Productividad. Como toda entidad financiera su mayor rentabilidad está en la colocación y captación de dinero entendiéndose como colocación los créditos y como captación el ahorro, para los cuales se cuenta con una infraestructura de veinticuatro agencias distribuidas en la zona de Medellín, en el área metropolitana, en el suroeste antioqueño, oriente antioqueño, Boyacá y por último Bogotá y Apartadó.

Basados en el informe de gestión y formulación estratégica a marzo de 2006, Confiar cuenta con una cartera que tiene una participación del 91.5% en activos productivos financiados así: depósitos de ahorro 71%, con crédito externo 7% y el

19% con recursos propios convirtiéndose la cartera en su principal activo, por otro lado en lo que compete a la captación se cuenta con 104.194 millones, distribuidas en ahorros a la vista, en CDAT, CDT., Títulos Futuros y por ultimo los recaudos.

También es importante resaltar que la cooperativa ha tenido un crecimiento constante cada año tanto en la colocación, como la captación, lo que ha permitido el fortalecimiento de su patrimonio institucional y reservas legales.

8.2.2 Competitividad. Uno de los puntos de mayor relevancia que hacen de Confiar una organización competitiva en el sector de la economía solidaria es su estrecha relación con el sector social compuesta por la comunidad en general donde se prestan servicios como: La protección exequial a asociados, auxilios económicos por fallecimiento, auxilios educativos, becas, educación para asociados, delegados y directivos, educación para extensión de proyectos de ciudad, programas de salud, proyectos infantiles y juveniles enfocados a la cultura del ahorro, cultura lúdica y recreación, recreatour, becas educación formal, integración, alianzas y apoyos comunitarios.

Otro factor importante es la calificación de riesgo crediticio de corto plazo realizado por la Sociedad Calificadora de Valores DUFF AND PHELPS AA DE COLOMBIA realizada el pasado 27 de octubre donde se otorgó a la Cooperativa la calificación para la deuda de corto y largo plazo.

Calificación DP1: Emisiones con muy alta certeza en el pago oportuno. Los factores de liquidez y protección son muy buenos y los riesgos insignificantes.

Riesgo Crediticio a Largo Plazo: Calificación –AA. Emisiones con muy alta calidad crediticia. Los factores de protección son muy fuertes. El riesgo es modesto, pero puede variar ligeramente en forma ocasional por las condiciones económicas.⁹

Además de esta calificación también se cuenta con la certificación de la ISO 9002 donde se certificó el macro proceso de gestión de productos y servicios, esto con el fin de garantizar que la cooperativa puede ofrecer a sus clientes un servicio con altos niveles de calidad y confiabilidad que hacen de la organización una alternativa competitiva en el mercado solidario.

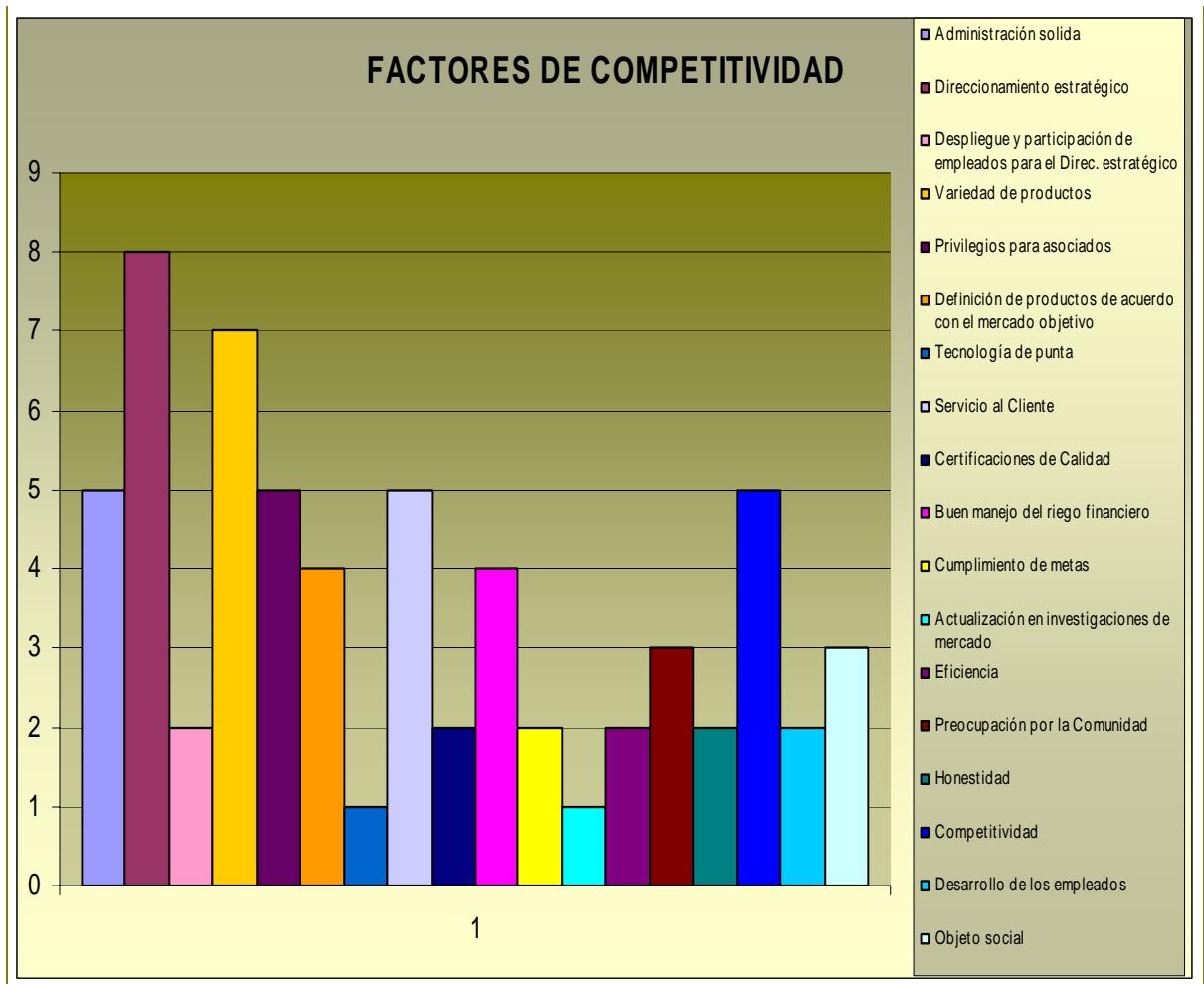
También es importante resaltar los convenios de descuentos y/o pagos por nómina que se tienen con entidades importantes como: Empresas Públicas, la Policía Nacional, La Fabrica de Licores de Antioquia, La Fiscalía General de la Nación, Coltabaco, los educadores del Departamento de Antioquia, docentes y

⁹ Confiar Cooperativa Financiera. Sistema Gestión de la Calidad. Cartilla Gestionando la Calidad, p. 4

empleados administrativos de los municipios de: Medellín, Bello, Caldas, entre otros.

Para complementar los factores de competitividad se realizó una entrevista no estructurada a algunos empleados de la Dirección General de la Cooperativa Confiar donde expresan cuales son las variables que hacen de Confiar una entidad rentable. Como se muestra en la siguiente figura:

FIGURA 3 Factores de competitividad



Pasa....

Viene....

Elementos	Frecuencia
Administración sólida	5
Direccionamiento estratégico	8
Despliegue y participación de empleados para el Direc. estratégico	2
Variedad de productos	7
Privilegios para asociados	5
Definición de productos de acuerdo con el mercado objetivo	4
Tecnología de punta	1
Servicio al Cliente	5
Certificaciones de Calidad	2
Buen manejo del riego financiero	4
Cumplimiento de metas	2
Actualización en investigaciones de mercado	1
Eficiencia	2
Preocupación por la Comunidad	3
Honestidad	2
Competitividad	5
Desarrollo de los empleados	2
Objeto social	3
TOTAL	63

*Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo

8.2.3 Comercialización. La comercialización de productos y servicios ofrecidos por la cooperativa, se realizan a través de diferentes canales de distribución a saber:

- Agencias: oficinas en las que se prestan servicios de asesorías y recaudos.
- Todocrédito: son convenios con organizaciones que ofrecen productos diferentes a los financieros, Ej. Dimerca para la adquisición de vehículos de dos ruedas.
- Asesores externos: son empleados de Confiar que se desplazan a zonas que no cuentan con la presencia de oficinas de la entidad para facilitarles la accesibilidad a los productos y servicios ofrecidos.
- Puntos de Extensión: son puntos de atención al cliente que se instalan temporalmente en entidades y lugares donde es requerido el servicio.

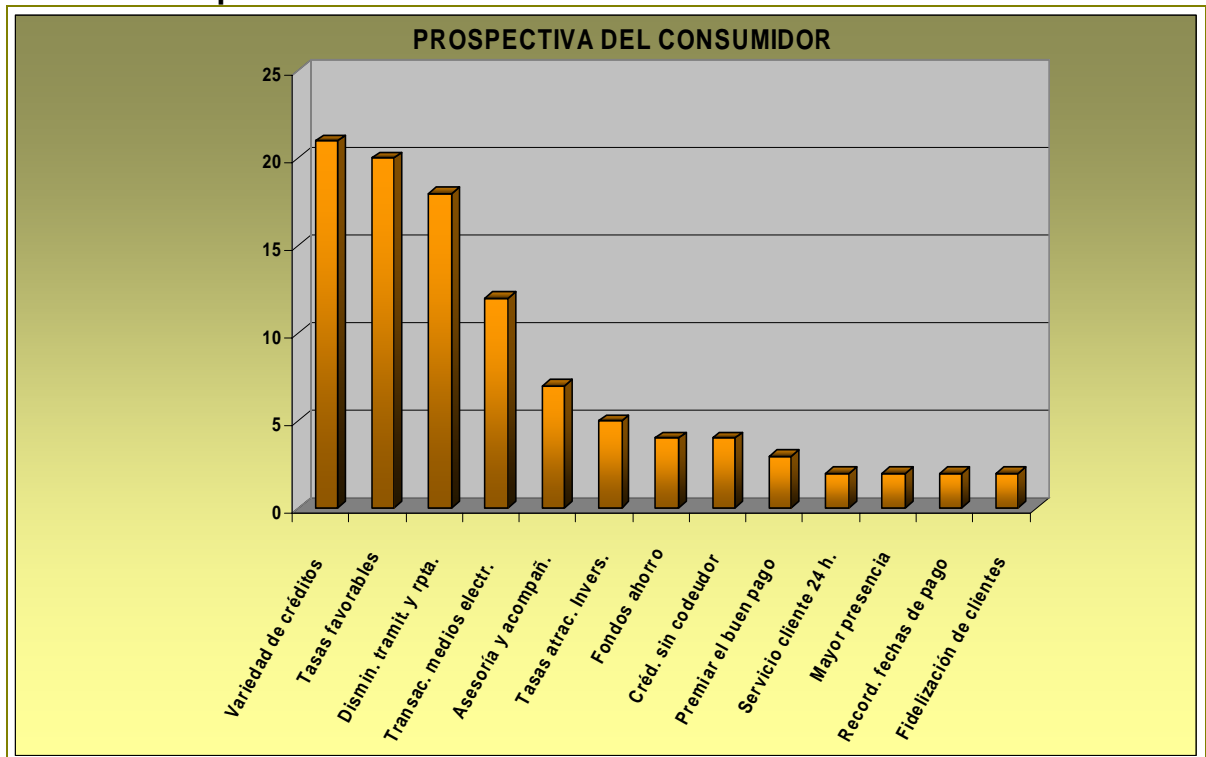
- Banca Electrónica: son medios virtuales que permiten a los asociados, ahorradores y clientes en general acceder a la cooperativa y a sus productos, a través de Internet, cajeros electrónicos, sistemas pos, Contac Center, y datáfonos.
- Publicidad: se realizan pautas publicitarias en la radio, y participación en programas de televisión en canales regionales como lo es teleantioquia que son los más vistos por las personas que más se acomodan al perfil de la organización.

8.3 RELACIONES

Se refiere a las personas naturales o jurídicas con las que se establecen lazos desde diferentes puntos de vista en el desarrollo de su actividad económica y social

8.3.1 Necesidades del cliente. La mayoría de los clientes en el momento de elegir una Cooperativa buscan una entidad sólida que cumplan con sus expectativas, es por esta razón que Confiar ha hecho énfasis en las variables que se ven reflejadas en la encuesta que se realizó a estudiantes de Administración Financiera del Instituto Tecnológico Metropolitano, como se muestra en la siguiente figura:

FIGURA 4 Prospectiva del consumidor



Pasa...

Viene....

Consumidores - Mercado	Frecuencia	% peso
Variedad de créditos	21	20,6%
Tasas favorables para créditos	20	19,6%
Disminución de tramites y tiempo de respuesta oportuna	18	17,6%
Transacciones por medios electrónicos	12	11,8%
Asesoría y acompañamiento	7	6,9%
Tasas atractivas para inversiones	5	4,9%
Fondos ahorro con buenos intereses	4	3,9%
Crédito sin codeudor	4	3,9%
Premiar el buen pago	3	2,9%
Servicio de atención al cliente las 24 horas	2	2,0%
Mayor presencia en sectores	2	2,0%
Recordación de fechas de pago	2	2,0%
Fidelización de clientes	2	2,0%
Total	102	100%

*Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo

8.3.2 Proyecciones de nuevos mercados. La organización debe estar siempre en una constante búsqueda de productos y servicios que no han sido explorados, para buscar nuevas oportunidades que incrementen su rentabilidad y posicionamiento, que a futuro sean nuevas alternativas de mercado cuando las que se tengan estén saturadas o ya no cumplan con las expectativas de los clientes.

Es así como se puede citar un ejemplo en el que no solo la Cooperativa Confiar si no que todas las entidades financieras han venido apostándole a un “nuevo producto”, el micro crédito que busca satisfacer y ayudar aquellas personas marginadas que por sus condiciones sociales y económicas no tenían accesibilidad a estos servicios; la Cooperativa Confiar ha venido intensificando este programa, extendiéndolo a agencias y zonas donde se tiene presencia por parte de la organización.

Además de esto, otro mercado en el que se quiere lograr una inclusión es en el sector agropecuario ya que existen muy pocas entidades que brinden condiciones de fácil acceso y de respuesta oportuna a este nicho del mercado que tiende a prosperar gracias al cese de la violencia y del control de las autoridades de nuestro país.

8.3.3 Aliados económicos. Para mantenerse en un mercado agresivo y tan competitivo como en el que se vive en la actualidad es necesario que exista una interacción entre diferentes organizaciones sin tener en cuenta su actividad

económica, ya que los clientes siempre están buscando nuevos productos que no solo satisfagan sus necesidades sino que sobrepasen las expectativas esperadas.

Unos de los aliados con los que cuenta las organizaciones la Cooperativa Vivir que presta servicios funerarios y exequiales y que se ofrecen gratuitamente como beneficio por ser asociados a la Cooperativa Confiar.

8.4 POSICIONES

Representa las diferentes formas de interrelacionarse los departamentos y sus procesos, para cumplir los objetivos estratégicos que ha planteado la dirección, además de los continuos seguimientos en busca del desarrollo de controles y políticas que fortalecen su operatividad económica para el buen funcionamiento de la organización.

8.4.1 Cadenas de valor. Para facilitar el entendimiento y la asignación de responsabilidades y crear una conciencia de trabajo en grupo, es necesario definir una cadena de valor que refleje como cada proceso o departamento se deben de conectar para arrojar un resultado consolidado con aportes individuales que optimicen la dinámica organizacional.

8.4.2 Investigación y desarrollo. En la actualidad se están desarrollando diferentes proyectos en la cooperativa pero vale la pena resaltar los avances que se han logrado hasta el momento en el Sistema SARC (Sistema de Riesgo Crediticio) fortaleciendo la división de riesgo la cual juega un papel fundamental en la protección de los activos tanto para la organización como para sus asociados y ahorradores que han confiado en la cooperativa. Algunos de los avances más significativos son:

- Se ha incorporado a la base de datos que soportan el SARC, variables cuantitativas y cualitativas, las cuales están alineadas con las políticas y estrategias de riesgo de la cooperativa.
- Se tiene diseñado un proceso para evaluar la disponibilidad, calidad, relevancia, exactitud, integridad, validez, actualización, seguridad y control de las bases de datos.
- El proceso de otorgamiento: asesoría, verificación de información, análisis y decisión, liquidación y desembolso de las operaciones de crédito, están automatizadas y estandarizados. Se opera el crédito en tiempo real lo cual permite el monitoreo y control.
- Centralización de la custodia y análisis de las garantías para disminuir los riesgos de tipo legal y operativo.

- Se tiene infraestructura y metodologías desarrolladas para recuperación oportuna de la cartera de crédito.

8.5 CONTEXTO DEL NEGOCIO

Todas las organizaciones deben de ser conscientes que no solo dependen de su ambiente interior si no que hay factores externos que inciden y afectan de una forma directa o indirectamente el direccionamiento y las decisiones que encaminan la ruta por la que se debe seguir.

8.5.1 Desde el escenario nacional. Como se menciona en el informe de gestión y formulación estratégica, a partir del 2005 se ha venido presentando un cambio importante en cuanto al crecimiento económico, las tasas de interés se mantuvieron como en años pasados, lo que generó una tranquilidad para el sector financiero respecto a la fijación de intereses para la colocación de créditos que en algunos casos tendió a la baja lo que hizo que se presentara una competitividad entre las entidades financieras lo que afecto el sector cooperativo.

El desempleo mantuvo una tendencia a la baja todo lo contrario a lo que manifestó el DANE, un resultado de este desempleo es la forma de contratación y la baja remuneración ofrecidas por las cooperativas de trabajo asociado, las cuales vienen creciendo de una forma exorbitante, esta situación se ve reflejada en el sector financiero y cooperativo porque los usuarios con este perfil no son sujetos de crédito debido a su inestabilidad laboral y sus bajos ingresos como fuente de respaldo.

Otro factor importante fue el déficit fiscal que aunque no disminuyó como se esperaba presentó un porcentaje menor comparado al de años anteriores, unos de los aspectos que influyó en la baja de esta variable fue la venta del Banco Granahorrar a los españoles del BBVA.

En lo relativo al sector financiero se han venido dando comportamientos positivos en cuanto al crecimiento de todos sus rubros, como es el caso del ingreso de remesas y de los flujos de capitales extranjeros, que buscan mayores niveles de rentabilidad en mercados financieros de economías emergentes como la nuestra. Además de esto se presentó un cambio en el modelo de supervisión y control por parte del gobierno nacional que incorporó en la Superfinanciera funciones que antes cumplían la Superbancaria y la Supervalores; también se presentó un buen comportamiento de riesgo crediticio con el 3.2% en indicador de morosidad, otro aspecto importante para resaltar fue la concentración del mercado en menos entidades pasando de 57 a 49 por la liquidación voluntaria de los bancos Bank Boston y Standard Chartered Bank y de la fusión de los Bancos Aliadas con Occidente, Tequendama con Sudameris, Colmena con Caja Social, Conavi con Bancolombia, Superior con Davivienda y Granahorrar con BBVA.

En cuanto a la Cooperativa Confiar es necesario subrayar los logros e indicadores obtenidos que muestran un excelente desempeño con relación a la banca tradicional, con la ventaja de poder seguir creciendo y de seguir brindando oportunidades y posibilidades que privilegien el interés común de sus asociados, ahorradores y la comunidad en general.

8.5.2 Desde el escenario del sector cooperativo. El balance financiero del cooperativismo colombiano durante años anteriores refleja un buen comportamiento en sus principales variables financieras, comparables y en algunos casos mejores que las que arrojó el sistema financiero tradicional.

En Colombia actualmente existen doscientas veintiún cooperativas que ejercen la actividad financiera, las cuales son vigiladas por la Superintendencia Financiera lo que transmiten gran confianza a las personas que depositan voluntariamente sus recursos en este tipo de entidades, sin embargo se nota que no hay una clara participación en el sector agropecuario, en el de producción y en el de comercialización y no existe una política firme de vivienda cooperativa.

Dentro de los campos de reflexión que deberían abocarse con prioridad al interior del sector cooperativo, está el de construir una visión del futuro y definir planteamientos estratégicos, para poderse integrar a proyectos de desarrollo social y económicos en una perspectiva más amplia que trascienda al mismo hecho cooperativo y le permita cumplir su misión institucional.¹⁰

Lo anterior se refiere a que debe de existir una conciencia sobre el concepto de cooperativa teniendo como objetivo primordial el desarrollo y bienestar de la comunidad cercana y su progreso colectivo, mejorando así el nivel de calidad de vida.

8.5.3 Cobertura de clientes. Actualmente la Cooperativa Confiar cuenta con cincuenta y dos mil trescientos cincuenta y cuatro asociados y treinta mil trescientos noventa y dos ahorradores terceros, de los cuales dos mil seiscientos noventa y uno de ellos son niños y jóvenes por un total de ochenta y dos mil setecientos cuarenta y seis personas pertenecientes a la cooperativa en sus diferentes zonas a nivel nacional. Como se muestra en el siguiente cuadro:

¹⁰ Confiar Cooperativa Financiera. Informe Gestión y Formulación estratégica, p. 4

Cuadro 1. Cobertura de clientes

ZONA	Asociados		Ahorradores		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%
Medellín	27438	52	12939	43	40377	49
Boyacá	9930	19	4603	15	14533	18
Oriente antioqueño	8305	16	7788	26	16093	19
Suroeste antioqueño	3544	7	4659	15	8203	10
Bogotá	1892	3.5	7	0	1899	2
Uraba	1245	2.5	396	1	1641	2
TOTAL	52354	100	30392	100	82746	100

* Fuente: Informe de gestión y formulación estratégica, p. 7

8.5.4 Productos financieros. Como todas las entidades financieras sus principales productos están divididos en dos grandes grupos: Ahorro y Crédito de los cuales se derivan los siguientes productos: Crédito de consumo, crédito comercial, microcrédito, vivienda, ahorro a la vista, CDAT, CDT, título futuro, recaudos

8.5.5 Sistema de gestión de la calidad. La Cooperativa Confiar decidió implementar un sistema de gestión de calidad que garantizará a sus asociados y clientes la satisfacción de sus necesidades, donde intervienen todos los empleados y grupos directivos que son los participantes fundamentales para alcanzar una eficiencia y eficacia que ayuden a dinamizar el liderazgo de las personas responsables de los procesos.

Cabe anotar que uno de los grandes aportes que da un sistema de gestión de calidad es introducir una cultura de seguimiento y de medición (indicadores) donde se puedan encontrar puntos críticos para solucionarlos y buscar una continua mejora, es decir el sistema de gestión de calidad es un instrumento o herramienta que ayuda a sus empleados a trabajar de una forma más organizada en pro de la satisfacción de los asociados y clientes con el fin de direccionar un continuo mejoramiento en el servicio.

Cuadro 2. Esquema para el desarrollo de una estrategia financiera para la Cooperativa Confiar.

ESCENARIOS DE LA ESTRATEGIA	FACTORES ESTRATÉGICOS DE INTERVENCIÓN	FACTORES DE VALORACIÓN	MAPA DE INTERVENCIÓN
LA CONSTRUCCIÓN DE UN FUTURO COMPARTIDO	Asociados Referentes Clientes Entorno	Decisiones objetivos Circunstancias de decisión Factores diferenciales Factores competencias	Acciones Indicadores
LIDERAZGO EN CONDICIONES INESTABLES	Asociados Clientes Entorno Público Interno	Decisiones objetivos Circunstancias de decisión Factores diferenciales Factores competencias	Acciones Indicadores
ESTRATEGIA EMERGENTE	Asociados Referentes Entorno Público Interno	Decisiones objetivos Circunstancias de decisión Factores diferenciales	Concepto Acciones Indicadores

***Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo**

8.6 ESCENARIOS DE LA ESTRATEGIA

De acuerdo con el esquema anterior se definirán tres posibles escenarios:

8.6.1 La construcción de un futuro compartido. Antes de hablar sobre un futuro compartido en el sector cooperativo solidario es importante tener claro el concepto de competencia y competitividad. Cuando se habla de competencia se está haciendo referencia a organizaciones que presentan una similitud en su actividad económica, donde cada una busca alcanzar una posición que le permita una diferenciación con respecto a las otras organizaciones y para esto utilizan diferentes estrategias como el mercadeo, bajos precios, tasas bajas, obsequios entre otros; cuando se habla de competitividad se refiere a los recursos financieros, humanos, tecnológicos, es decir todas aquellas herramientas que permiten tener un sostenimiento y una sana competencia en el mercado en el que se desarrolla la actividad.

Como se mencionó anteriormente las cooperativas financieras aunque no tienen la misma participación en el mercado financiero como los grandes bancos, tienen un segmento de clientes significativo que asciende a los 750.000 usuarios de este tipo de entidades aproximadamente, es necesario tener presente que existen otras organizaciones de este mismo sector que prestan los mismos servicios y en algunos casos con mejores beneficios, es por esta razón que la Cooperativa Confiar debe tener presente que existen otras cooperativas similares que pueden ser adoptadas como alternativas por diferentes personas, es aquí donde juega un papel importante contar con una estrategia financiera que permita un sostenimiento y crecimiento de la organización sin olvidar que están en un mercado compartido y agresivo donde la competencia es de suma importancia para el éxito de la cooperativa.

- Factores estratégicos de intervención: existen elementos o variables de carácter relevante que son el eje central sobre el cual gira el desempeño funcional tanto económico como social de la organización, una de estas variables importantes son los asociados donde se entienden por estos todas aquellas personas que ayudan al incremento del capital social, las reservas legales y en sí todas las cuentas que hacen parte del patrimonio organizacional, a través de sus aportes sociales que como mínimo deben de ser de siete mil pesos mensuales, cada persona que se asocia a la cooperativa cuenta con beneficios que los diferencian de las otras modalidades de clientes que tiene la organización como lo son los ahorradores y las personas que utilizan los servicios de estas para la obtención de créditos en sus diferentes modalidades. Esto se ve reflejado en los balances de los últimos años, en el 2005 se contaba con capital social por valor de \$15.268.780 y para el 2006 ascendió a \$16.044.080 es decir se presentó un crecimiento del 5.1% que pone a la organización en una buena posición en lo que concierne al sector económico solidario.

Es necesario también resaltar el crecimiento notorio de los clientes que se vinculan a la cooperativa por diferentes modalidades como son el ahorro y el crédito que ayudan al dinamismo de la actividad económica como tal, esto tiene una explicación coherente ya que la captación y la colocación aunque no ayudan al crecimiento del capital social de una manera directa si ayudan al crecimiento de las utilidades que según su manejo pueden incentivar el crecimiento del patrimonio institucional ampliando así el capital social. Esto se puede visualizar en el balance general que se presenta en el anexo c, donde se ve un crecimiento del 28.6 % en la cuenta de depósito y exigibilidad en donde se encuentra la captación de recursos económicos a través de los diferentes productos de ahorro, así mismo se ve un crecimiento en las cuentas por cobrar que se refiere a la colocación donde se presentó un incremento del 25.2%, con una cartera que ascendió a los \$158.842.979 con respecto al año 2005.

Si bien es cierto que estas cifras son positivas y alentadoras para la organización, se debe tener presente que existen otras cooperativas que pueden estar por encima de Confiar en algunas cuentas de sus balances, aunque es necesario hacerle un seguimiento a esta situación, se debe mirar en una forma más cautelosa el mercado financiero en general donde los bancos y sus aliados económicos tienen una participación considerable y que con el pasar de los días cada vez son más agresivos y fuertes, aunque esto se puede ver como un amenaza representativa, también se le puede dar una mirada diferente desde una perspectiva de posibilidades como se mostrará más adelante.

- Factores de valoración: todas las decisiones que toman las organizaciones deben de ir encaminadas al cumplimiento de los objetivos y las metas que se quieren alcanzar, teniendo en cuenta las variables o recursos que hacen que la organización se mantenga y sea rentable en el entorno donde se desarrolla su actividad económica.

La Cooperativa Confiar debe de optar por desempeñar un papel más agresivo que le permita ser más competitivo en el mercado financiero ya que cuenta con la infraestructura y los recursos financieros, tecnológicos y humanos para alcanzar un posicionamiento más alto y estar a la misma altura de otras entidades de su misma afinidad económica sin olvidar su lado social que es una de las ventajas que pueden marcar la diferencia desde la perspectiva externa de los posibles clientes potenciales de la cooperativa, ya que para nadie es un secreto que muchas de las personas que son usuarios de la banca tradicional están inconformes con el enfoque netamente material que le dan estas entidades y que aunque tratan de disfrazarlo ocultándolo a través de publicidad donde se promueve el crecimiento y el bienestar colectivo son más que ganchos y estrategias para atraer y lograr una participación cada vez más alta en el mercado, es de anotar que esta visualización se hace desde la óptica del mercado económico solidario frente a los bancos de renombre ya antes mencionados.

Por otro lado, citando solo las cooperativas financieras se debería pensar en realizar estrategias financieras que involucren a otras cooperativas que aunque no son de renombre y no representen un rival fuerte para Confiar, podría ser una buena alternativa donde Confiar brindará respaldo y acompañamiento convirtiéndolos así en aliados económicos estratégicos que ayuden al sostenimiento y crecimiento de la cooperativa.

Esta forma de interacción con otras cooperativas podría arrojar resultados satisfactorios ya que no se está pensando como muchas organizaciones en absorber a la competencia si no en motivarla a crecer, para más adelante convertirlos en fichas claves de apoyo que permitan una interacción positiva y saludable hablando en términos financieros.

- Mapa de intervención: teniendo en cuenta que se está hablando de un futuro compartido, donde la Cooperativa Confiar no es la única alternativa del mercado económico solidario, se deben tomar una serie de acciones que ayuden a garantizar un nivel competitivo frente a las demás cooperativas:

- Se deben realizar campañas que ayuden a la fidelización de los asociados y clientes desde el departamento comercial que evite la salida constante de los dineros que conforman la base social de la cooperativa.

- Realizar estrategias de mercadeo más intensivas en los lugares o zonas de influencia donde existen agencias o puntos de la cooperativa que ayuden a aumentar el nivel de asociados y clientes que permitan a su vez conquistar una mayor proporción del mercado.

- Realizar estudios investigativos en aquellas ciudades potenciales como Bogotá que permitan un análisis sobre la viabilidad de la apertura de más agencias resultando así un crecimiento tanto a nivel de imagen como de recursos.

- Analizar la posición geográfica en donde se encuentran las veinticuatro agencias para determinar si es necesario ubicar puntos de atención estratégicamente y donde se presente una alta circulación de personas con el perfil definido por la cooperativa.

8.6.2 Liderazgo en condiciones inestables. Cuando se habla de liderazgo en condiciones inestables se refiere a que la cooperativa debe contar con herramientas que le permitan un buen funcionamiento y desarrollo exitoso en su actividad económica, debe estar preparada para cualquier tipo de cambio que se presente en el entorno en el cual se desenvuelve, todo esto porque no es la única cooperativa que presta diferentes servicios, en el mercado también existen otras cooperativas que si bien es cierto, pueden prestar los mismos u otros servicios que presta la Cooperativa Confiar y es allí donde esta entidad debe utilizar las

herramientas más importantes a su favor para entrar fuertemente en los diferentes mercados.

- Factores estratégicos de intervención: los asociados y los clientes juegan un papel bastante importante en el crecimiento y la sostenibilidad de la Cooperativa Confiar porque con sus aportes y ahorros han logrado que la organización esté en el segundo puesto con un porcentaje de participación del 14.7% de las diferentes cooperativas, esto se traduce al buen respaldo y credibilidad que la entidad ofrece a sus asociados y clientes adoptando un sistema de gestión de calidad que le ha permitido crear una cultura de seguimiento y medición donde encuentran los puntos críticos para posteriormente solucionarlos y seguir en pro de una mejora continua.

Los sistemas de gestión de calidad son mecanismos que la gerencia utiliza para ejercer su función directriz y permitir que la organización cumpla sus objetivos en términos de eficacia y de eficiencia.

Un buen sistema de gestión de calidad toma en cuenta el comportamiento de quienes lo utilizarán para conseguir el logro de los objetivos institucionales.

No tiene como fin encontrar grados de culpabilidad ni tiene fines fiscalizadores, sino permitir que todas las dependencias de una organización cumplan con sus objetivos parciales para permitir el logro de los objetivos totales o generales.

Otro factor importante es el entorno, que es el medio en el cual la Cooperativa Confiar desarrolla su actividad económica y es un medio de fácil acceso para ofrecer toda la gama de servicios y productos con la más alta oportunidad y eficiencia, estos productos están dirigidos a todo tipo de personas que desean forjarse un futuro más estable y es aquí donde la Cooperativa debe aprovechar estas circunstancias para llegar a ser líder en el sector de la economía solidaria.

Debido a esto la Cooperativa Confiar ha tomado diferentes medidas para prestar un excelente servicio a todos los usuarios para esto han concientizado a todo su público interno (empleados) en un objetivo común y es llegar a ser una Cooperativa líder en el sector de la economía solidaria sin dejar de lado la competencia, siempre deben estar atentos a todo tipo de movimiento de las demás cooperativas buscando alternativas de crecimiento que le permitan a Confiar ser una entidad atractiva y de fácil acceso para los diferentes públicos.

- Factores de valoración: la gerencia tiene un sólo objetivo general y el logro de éste es como el destino de una nave, no es que una parte del avión tenga un destino y el resto de la nave otro diametralmente opuesto; toda la nave llega al mismo destino aún cuando en una etapa intermedia algunos pasajeros desciendan y otros aborden la nave.

Llegar a ser líderes en el sector de la economía solidaria es el objetivo primordial que la Cooperativa Confiar quiere abordar y para lograrlo debe utilizar la medición de la gestión que por lógica debería iniciarse con una planificación estratégica, debe involucrar participativamente a todos los funcionarios, a fin de obtener consenso y responsabilidad en el proceso, requiere del desarrollo armónico de diversos indicadores que abarquen las distintas dimensiones de la misma, a saber, económica (manejo adecuado de los recursos financieros), eficacia (logro de los objetivos institucionales), eficiencia (ejecución de acciones utilizando el mínimo de recursos), calidad de servicio (satisfacción de los requerimientos de los usuarios).

Por lo tanto la Cooperativa Confiar cuenta con una serie de factores que marcan la diferencia y les permite ser competitivos logrando ser una entidad líder en el sector de la economía solidaria y para alcanzarlo realizan capacitaciones y procesos continuos de formación a sus empleados para ofrecer una mejor asesoría en sus productos. Otro factor importante es la elaboración de los indicadores de gestión, es un proceso que debe ser abordado con criterios técnicos y en un ambiente de amplia participación, ya que de ello depende su legitimidad, confiabilidad y mínimo costo.

Los indicadores tienen como ventajas que permiten relacionar datos originados en diferentes áreas, dando lugar a una visión integral de la organización, además, facilitan la presentación gráfica de los datos y su interpretación, así mismo identificar tendencias y hacer proyecciones. Por último, hacen posible la comparación de los resultados de las cooperativas que pueden ser muy diferentes entre sí y permiten elaborar muy rápidamente un diagnóstico objetivo de la entidad. Un resultado adecuado para una empresa puede ser alto o bajo para otra. Además el significado de las cifras es afectado por diversos factores internos y externos de la empresa y cambia con el tiempo.

- Mapa de intervención: teniendo en cuenta que uno de los objetivos primordiales de la Cooperativa Confiar es el de ser líderes en el sector de la economía solidaria y teniendo presente que tiene un alto grado de competencia por las otras cooperativas esta entidad debe de tomar las siguientes acciones para ser líder en este sector:

- Desarrollar seminarios o talleres dirigidos a los diferentes clientes de su portafolio de servicios y productos.

- Promocionar los productos dirigidos a las pequeñas y medianas empresas para que los empleados gocen de los diferentes beneficios, por ejemplo: descuentos por nómina.

- Lograr la expansión y posesionamiento de la cooperativa a nivel nacional permitiendo incrementar los servicios que ofrece a más personas.

Con el objetivo de medir el liderazgo de la Cooperativa Confiar se debe implementar un indicador de satisfacción del cliente y/o asociado, que le permita saber a la entidad que tan eficiente es con respecto a la competencia.

8.6.3 Estrategia emergente. Esta estrategia estaría direccionada a soportar como contingencia los resultados no esperados durante la ejecución y desarrollo del plan estratégico y/o de los objetivos de la entidad.

- Factores estratégicos de intervención: en esta variable los asociados, público interno y referentes juegan un papel muy importante, ya que se requiere analizar la situación de la organización a futuro desde un punto de vista objetivo, permitiendo identificar los puntos débiles que la rodean de acuerdo con el entorno y/o sector y que en algún momento podrían afectar el normal desarrollo de la actividad de la compañía.

Una vez detectados los elementos de riesgo también se hace necesario tener claras las fortalezas y oportunidades de mejoramiento que logren contrarrestar y minimizar las amenazas a las cuales está expuesta la cooperativa; desarrollando y ejecutando un plan de acción de tal manera que le permita superar los momentos de crisis y poder alcanzar sostenibilidad y estabilidad en el corto plazo.

- Factores de valoración: siendo conscientes de la realidad la cooperativa deberá tomar decisiones encaminadas a la obtención de resultados en los diferentes tipos de mercados, atacando aquellos nichos donde su participación no es tan fuerte y aprovechar la oportunidad de negocio para explotarlo, con criterios y planes claramente definidos.

Para lograr los objetivos definidos, la Cooperativa Confiar debe continuar apoyando y validando las propuestas de innovación de productos y nuevos servicios que en el mediano y largo plazo suplan las necesidades de los clientes y que generen un crecimiento rentable para los asociados.

- Mapa de intervención: el concepto de estrategia emergente se puede definir como un plan de contingencia que se debe utilizar en el evento en que la organización no esté generando los resultados esperados y definidos en el plan estratégico.

Para definir el plan de acción en este escenario se requiere:

- Realizar seguimiento y control al comportamiento del sector de la economía solidaria que permita prever posibles situaciones desfavorables para la Cooperativa Confiar.

- Ser líderes en la innovación de uso de tecnología avanzada, para brindar oportunidad y agilidad en los servicios ofrecidos, especialmente en los productos de captación ya que se puede eliminar el desplazamiento del cliente a las oficinas y éste podría realizar sus transacciones por medio electrónico.
- Implementar un plan de auditorías internas cuyo objetivo principal esté enfocado en el mejoramiento continuo de los procesos que soportan toda la actividad operacional y administrativa de la Cooperativa Confiar.

9. CONCLUSIONES

- Aunque se sepa que el futuro está lleno de incertidumbres y en algunas ocasiones se puede tener el control de éste, al contar con una o varias estrategias sin tener en cuenta que sean funcionales o competitivas, se está minimizando los riesgos que éste pueda acarrear al no estar preparada para asumirlo, es aquí donde la Cooperativa Confiar debe tener una buena planeación y un permanente control tal como se identifica en el sistema de gestión de calidad cuando se optó por la certificación de la ISO 9001 que busca la optimización de los procesos en pro de un mejoramiento continuo donde se revisan y se evalúan alternativas y diferentes direccionamientos, que pueden ser la diferencia en que la organización se mantenga en el mercado o que por el contrario pase a ser una más de las cooperativas que el futuro y el cambio constante les quedó imposible asumirlo por lo que desaparecen en estos mercados agresivos donde las debilidades no tienen cabida.
- La Cooperativa Confiar de acuerdo a su actividad económica debe de tener una conciencia clara de cuales son las variables que se convierten en el motor fundamental de su existencia, realizando permanentemente diagnósticos de la situación actual en que se encuentran (monitor de entornos), que permitan tener un completo y riguroso seguimiento del comportamiento funcional de estas variables representativas, logrando así tomar medidas y decisiones adecuadas como se nombra en los factores estratégicos de competitividad donde Confiar le apunta a aquellos elementos que conllevan a la obtención de los objetivos que se desean alcanzar en el mediano o largo plazo.
- Si la organización objeto de este estudio quiere estar preparada para el futuro es necesario contemplar más de un posible escenario, es aquí donde el esquema planteado en este trabajo hace referencia a éstas posibles situaciones futuras que pueden presentarse teniendo en cuenta la situación actual de la cooperativa y donde herramientas como la prospectiva financiera pueden jugar un papel definitivo e importante para la Cooperativa Confiar, por lo que se deben trazar y futurizar escenarios buenos, regulares y malos, así los hechos socio-económicos muestren un patrón o una tendencia constante en donde no se presentaran variaciones que puedan generar grandes impactos en los planes o comportamientos de las variables que se desean analizar como lo refleja su balance general y donde se identifica un constante y fructífero crecimiento en algunas de sus cuentas mas representativas como son las de capital social en el patrimonio y la cartera en los activos.
- Como es de saber la Cooperativa Confiar no puede desarrollar su actividad económica solo considerando su ambiente interno, si no que debe de mantener un espíritu investigativo constante, donde se involucre en un alto porcentaje del entorno externo que sin darle todo el crédito es necesario reconocer que la sostenibilidad y permanencia de la organización se debe en gran parte a los clientes o usuarios del bien o servicio que la cooperativa este ofreciendo, tomando algunas características del

método Delphi se puede contar con diferentes puntos de vista con variados criterios de posibles clientes que den pie a nuevas oportunidades, por lo que no sobra decir que todas las personas que interactúan con una organización no acuden a ésta con la misma necesidad o propósito como se muestra en la entrevista realizada a los estudiantes del Instituto Tecnológico Metropolitano, donde se visualiza que los participantes tienen algunas afinidades pero también diferentes expectativas.

- Teniendo en cuenta el esquema realizado en el presente trabajo se puede concluir que la Cooperativa Confiar puede lograr una ventaja competitiva con respecto a las otras cooperativas financieras, desarrollando estrategias proyectadas hacia los tres posibles escenarios identificados en este trabajo ya que le permitirá ir un paso adelante en el futuro elaborando planes de acción listos para ser ejecutados en el escenario que el futuro tenga deparado.

- Si las organizaciones tuvieran una certeza exacta de lo que les depara el futuro no sería necesario que las empresas se preocuparan e invirtieran grandes cantidades de dinero en investigaciones, aunque la Cooperativa Confiar realiza estudios técnicos con entidades externas como la empresa Item Ltda y análisis de métodos y tiempos de sus procesos, es necesario tener presente que la figura de la incertidumbre no desaparecerá por completo y que siempre jugará un papel importante, ya que para nadie es un secreto que la incertidumbre no se puede ni medir ni cuantificar, pero si se puede reducir, cuando se cuenta con una estrategia con buenos fundamentos y bases sólidas, es por eso que se considera que el esquema presentado en este trabajo proporciona un instrumento claro y efectivo donde se promueven los principios fundamentales de la administración como es la planeación, organización, control y evaluación combinándolos con algunos conceptos de métodos de prospectiva financiera que pueden ayudar a garantizar el crecimiento y sostenibilidad de la organización en el futuro.

10. RECOMENDACIONES

- Se considera importante que si la organización desea tener sostenibilidad y un crecimiento en un futuro, debe implementar planes de contingencia para asumir cualquier eventualidad que no estuviera prevista y así asumir estos escenarios no deseados de manera eficiente.
- La Cooperativa Confiar debe realizar constantemente retroalimentaciones a las variables que se consideran más importantes, teniendo como base sus indicadores de gestión ya que así, se puede garantizar que las acciones preventivas y correctivas que se derivan de ésta permitan que el ejercicio de su actividad económica sea cada vez más efectiva en pro del beneficio de todos los usuarios que utilizan los bienes y servicios de la organización.
- Aunque ya existe un departamento de auditoría interna se recomienda contratar los servicios de auditores externos, ya que ellos están en la capacidad de analizar la empresa de una manera imparcial y objetiva acompañada de recomendaciones que traigan para Confiar beneficios económicos y nuevas alternativas que ayuden a un mejoramiento continuo de toda su estructura organizacional.
- Actualizar con una mayor periodicidad los estudios e investigaciones que se realizan para conocer su posicionamiento en el mercado de la economía solidaria, arrojando resultados que le permitan a la cooperativa el desarrollo de nuevas estrategias que busquen un mejor lugar dentro de este gremio cooperativo.
- Después de conocer el balance de la Cooperativa Confiar se considera que tiene suficientes recursos para lanzar campañas agresivas que le permitan tener un mayor reconocimiento de las personas como una excelente alternativa financiera, que ofrece productos efectivos y servicios al alcance de todas aquellas personas que no tienen acceso a la banca tradicional.

BIBLIOGRAFÍA

Confiar Cooperativa Financiera. Sistema Gestión de la Calidad. Cartilla Gestionando la Calidad, p. 36

GROSSO, Fernando. “sobre el estado del arte denominado estrategia”.documento.

GROSSO, Fernando. “política y desarrollo empresario”. Editorial Dunken. Primera Edición. Buenos Aires, 2002 pág. 154.

Disponible en Internet:

[http://www.confiar.coop/informacion_institucional_completo.shtml?conds\[0\]\[category.....1\]=Reseña%20historica](http://www.confiar.coop/informacion_institucional_completo.shtml?conds[0][category.....1]=Reseña%20historica). Obtenido en Internet el 16 de febrero de 2007. Hora 8:15 p.m.

Disponible en Internet:

<http://www.gtic.ssr.upm.es/encuestas/delphi.htm>. Obtenido en Internet el 10 de marzo de 2007. Hora: 4:48 p.m.

<http://www2.uiah.fi/projects/metodi/> . Obtenido en Internet el 11 de marzo de 2007. Hora: 11:28 p.m.

MANUCCI, Marcelo. Metodología aplicada en el modelo de la estrategia de los cuatro círculos. Director Extrategika – Argentina. P.128

WHEATLEY, Margaret. “When Change is out of out control”, en Human Resources for the 21st century 2002” p. 231

ANEXO A.

Entrevista empleados administrativos de Confiar Cooperativa Financiera

Para determinar cuales eran las variables más importantes que marcaban la diferencia de la Cooperativa Confiar con respecto a otras entidades se realizó la siguiente entrevista a varios empleados de la Dirección General.

¿Qué es lo que hace que Confiar Cooperativa Financiera, perteneciente al sector de la economía solidaria sea rentable?

ANEXO B.

Entrevista a estudiantes del Instituto Tecnológico Metropolitano

Para tener una visión más amplia de cuales son las necesidades de los posibles consumidores o clientes a futuro, se realizó una entrevista a algunos estudiantes del Instituto Tecnológico Metropolitano donde se podía identificar que productos y servicios buscan en una entidad financiera

¿Qué servicios o productos financieros le gustaría que una entidad financiera le prestara a usted como cliente? Para su respuesta tenga en cuenta entre otros, los avances tecnológicos, su necesidad de financiación, su crecimiento patrimonial entre otros y parta del hecho que es una institución financiera seria y con suficiente respaldo.

Enumere mínimo cinco servicios o productos que le gustaría tener.

ANEXO C.

BALANCE GENERAL 2005 – 2006

" CONFIAR COOPERATIVA FINANCIERA "						
						3
BALANCE GENERAL COMPARADO						
CIFRAS EN MILES DE PESOS						
NOMBRE DE CUENTAS	DICIEMBRE	ANALISIS	DICIEMBRE	ANALISIS	ANALISIS HORIZONTAL	
	2006	VERTICAL	2005	VERTICAL	\$	%
1 ACTIVO	182.402.884	100,00%	146.527.796	100,00%	35.875.088	24,5%
11 DISPONIBLE	8.250.978	4,52%	5.343.965	3,65%	2.907.014	54,4%
1105 CAJA	1.458.321	0,80%	1.038.723	0,71%	419.598	40,4%
1110 BANCO DE LA REPUBLICA	5.190.953	2,85%	3.615.581	2,47%	1.575.372	43,6%
1115 BANCOS Y OTRAS ENTIDADES	1.601.705	0,88%	689.661	0,47%	912.044	132,2%
1130 REMESAS	-	0,00%	-	0,00%	0	0,0%
13 INVERSIONES	7.380.301	4,05%	6.993.362	4,77%	386.939	5,5%
1304 INVERS.NEGOC.TITULOS DEUDA	477.586	0,26%	1.493.018	1,02%	-1.015.432	-68,0%
1306 INVERS.NEGOC.TITULO PARTICIPACION	49.593	0,03%	56.280	0,04%	-6.687	-11,9%
1308 INVERSIONES HASTA EL VCMTO	7.168.848	3,93%	5.745.186	3,92%	1.423.662	24,8%
1388 PROVISION INVERS.HASTA EL VENCIMIENTO	(315.726)	-0,17%	(301.121)	-0,21%	-14.604	4,9%
14 CARTERA DE CREDITOS	158.842.979	87,08%	126.868.876	86,58%	31.974.102	25,2%
1404 HIPOTECARIA CATEGORIA A	2.222.780	1,22%	1.978.654	1,35%	244.126	12,3%

1404	HIPOTECARIA CATEGORIA B	-	0,00%	7.468	0,01%	-7.468	-	100,0%
1404	HIPOTECARIA CATEGORIA C	43.581	0,02%	-	0,00%	43.581	0,0%	
1404	HIPOTECARIA CATEGORIA D	204.493	0,11%	-	0,00%	204.493	0,0%	
1404	HIPOTECARIA CATEGORIA E	-	0,00%	-	0,00%	0	0,0%	
1411	CONSUMO GRTIA IDONEA A	1.294.625	0,71%	1.608.096	1,10%	-313.471	-19,5%	
1419	CONSUMO GRTIA IDONEA B	1.977	0,00%	5.029	0,00%	-3.052	-60,7%	
1432	CONSUMO GRTIA IDONEA C	534	0,00%	2.229	0,00%	-1.695	-76,0%	
1433	CONSUMO GRTIA IDONEA D	26.827	0,01%	30.838	0,02%	-4.011	-13,0%	
1436	CONSUMO GRTIA IDONEA E	227	0,00%	14.500	0,01%	-14.273	-98,4%	
1441	CONSUMO OTRAS GRTIAS A	146.621.657	80,38%	118.855.648	81,11%	27.766.009	23,4%	
1442	CONSUMO OTRAS GRTIAS B	701.122	0,38%	649.320	0,44%	51.802	8,0%	
1444	CONSUMO OTRAS GRTIAS C	282.688	0,15%	193.740	0,13%	88.948	45,9%	
1445	CONSUMO OTRAS GRTIAS D	1.008.423	0,55%	450.094	0,31%	558.329	124,0%	
1450	CONSUMO OTRAS GRTIAS E	802.658	0,44%	425.985	0,29%	376.672	88,4%	
1456	MICROCREDITOS GTIA IDONEA A	29.433	0,02%	34.837	0,02%	-5.403	-15,5%	
1456	MICROCREDITOS GTIA IDONEA B	-	0,00%	234	0,00%	-234	-	100,0%
1456	MICROCREDITOS GTIA IDONEA C	-	0,00%	-	0,00%	0	0,0%	
1456	MICROCREDITOS GTIA IDONEA D	-	0,00%	-	0,00%	0	0,0%	
1456	MICROCREDITOS GTIA IDONEA E	-	0,00%	-	0,00%	0	0,0%	
1457	MICROCREDITOS GTIA OTRAS A	7.572.046	4,15%	2.841.083	1,94%	4.730.963	166,5%	
1457	MICROCREDITOS GTIA OTRAS B	26.630	0,01%	51.557	0,04%	-24.927	-48,3%	
1457	MICROCREDITOS GTIA OTRAS C	9.999	0,01%	13.582	0,01%	-3.583	-26,4%	

1457	MICROCREDITOS GTIA OTRAS D	10.472	0,01%	26.533	0,02%	-16.060	-60,5%
1457	MICROCREDITOS GTIA OTRAS E	52.510	0,03%	143.489	0,10%	-90.979	-63,4%
1459	COMERCIAL GTIA IDONEA A	1.339.846	0,73%	1.565.474	1,07%	-225.628	-14,4%
1460	COMERCIAL GTIA IDONEA B	182.588	0,10%	195.166	0,13%	-12.578	-6,4%
1462	COMERCIAL GTIA IDONEA C	38.446	0,02%	-	0,00%	38.446	0,0%
1463	COMERCIAL GTIA IDONEA D	6.446	0,00%	23.077	0,02%	-16.631	-72,1%
1465	COMERCIAL GTIA IDONEA E	29.134	0,02%	-	0,00%	29.134	0,0%
1466	COMERCIAL OTRAS GTIAS A	738.150	0,40%	685.094	0,47%	53.057	7,7%
1467	COMERCIAL OTRAS GTIAS B	28.100	0,02%	40.832	0,03%	-12.733	-31,2%
1468	COMERCIAL OTRAS GTIAS C	80.926	0,04%	40.263	0,03%	40.663	101,0%
1468	COMERCIAL OTRAS GTIAS C	70.689	0,04%	-	0,00%	70.689	0,0%
1468	COMERCIAL OTRAS GTIAS C	-	0,00%	-	0,00%	0	0,0%
1469	COMERCIAL OTRAS GTIAS D	70.689	0,04%	6.836	0,00%	63.853	934,0%
1470	COMERCIAL OTRAS GTIAS E	-	0,00%	-	0,00%	0	0,0%
1489	PROVISION CARTERA VIVIENDA	(63.595)	-0,03%	(4.230)	0,00%	-59.365	1403,5%
1491	PROVISION CARTERA CONSUMO	(2.632.618)	-1,44%	(1.005.836)	-0,69%	-1.626.782	161,7%
1493	PROVISION CARTERA MICROCREDITO	(134.292)	-0,07%	(194.137)	-0,13%	59.845	-30,8%
1495	PROVISION CARTERA COMERCIAL	(119.254)	-0,07%	(38.609)	-0,03%	-80.645	208,9%
1498	PROVISION CARTERA GENERAL	(1.634.270)	-0,90%	(1.777.970)	-1,21%	143.700	-8,1%
16	CUENTAS POR COBRAR	2.409.573	1,32%	2.618.218	1,79%	-208.645	-8,0%
1605	INTERESES	2.408.900	1,32%	2.206.313	1,51%	202.587	9,2%
1635	PAGOS POR CUENTA DE CLIENTES	348	0,00%	148	0,00%	200	134,9%

1645	ANTICIPOS DE CONTRATOS	16.093	0,01%	53.328	0,04%	-37.234	-69,8%
1655	ADELANTOS AL PERSONAL	-	0,00%	-	0,00%	0	0,0%
1687	DIVERSAS	202.570	0,11%	465.878	0,32%	-263.308	-56,5%
1692	PROVISION INTERESES CARTERA MICROC	(2.480)	0,00%	(7.448)	-0,01%	4.968	-66,7%
1694	PROVISION INTERES CARTERA CCIAL.	(5.444)	0,00%	(4.735)	0,00%	-709	15,0%
1696	PROVISION INTERES CARTERA CONSUMO	(131.740)	-0,07%	(91.447)	-0,06%	-40.293	44,1%
1697	PROVISION INTERES CARTERA HIPOT.	(12.747)	-0,01%	(343)	0,00%	-12.404	3612,9%
1698	OTRAS PROVISIONES POR COBRAR	(65.927)	-0,04%	(3.476)	0,00%	-62.451	1796,4%
17	BIENES REALIZABLES Y RECIBIDOS	688.162	0,38%	402.726	0,27%	285.436	70,9%
1705	BIENES REALIZABLES	-	0,00%	-	0,00%	0	0,0%
1710	BIENES RECIBIDOS EN PAGO	551.347	0,30%	866.561	0,59%	-315.214	-36,4%
1725	ACTIVOS NO UTILIZADOS EN LA OPERACIÓN	461.346	0,25%	565.313	0,39%	-103.967	-18,4%
1799	PROV. Bs RECIBIDOS EN PAGO	(324.531)	-0,18%	(1.029.147)	-0,70%	704.617	-68,5%
18	PROPIEDAD Y EQUIPO	1.886.888	1,03%	2.073.121	1,41%	-186.233	-9,0%
1805	TERRENOS	190.678	0,10%	190.678	0,13%	0	0,0%
1815	EDIFICIOS	1.946.694	1,07%	1.943.086	1,33%	3.608	0,2%
1820	EQUIPO, MUEBLES Y ENSERES	1.532.467	0,84%	1.331.556	0,91%	200.910	15,1%
1825	EQUIPO DE COMPUTACION	1.193.719	0,65%	1.153.524	0,79%	40.194	3,5%
1830	VEHICULOS	46.670	0,03%	22.391	0,02%	24.279	108,4%
1895	DEPRECIACION Y AMORTIZACION	(3.023.339)	-1,66%	(2.568.115)	-1,75%	-455.224	17,7%
1899	PROVISION PROPIEDADES Y EQUIPO	-	0,00%	-	0,00%	0	0,0%
19	OTROS ACTIVOS	2.944.003	1,61%	2.227.529	1,52%	716.475	32,2%
1912	APORTES PERMANENTES	615.614	0,34%	202.957	0,14%	412.657	203,3%

1915	GASTOS ANTICIPADOS	52.261	0,03%	80.058	0,05%	-27.797	-34,7%
1920	CARGOS DIFERIDOS	580.650	0,32%	363.441	0,25%	217.209	59,8%
1950	CREDITOS A EMPLEADOS	888.398	0,49%	892.129	0,61%	-3.731	-0,4%
1965	BIENES DE ARTE Y CULTURA	3.447	0,00%	3.447	0,00%	0	0,0%
1990	DIVERSOS	43.983	0,02%	29.630	0,02%	14.353	48,4%
1995	VALORIZACIONES	763.098	0,42%	664.640	0,45%	98.458	14,8%
1999	PROVISION OTROS ACTIVOS	(3.447)	0,00%	(8.774)	-0,01%	5.327	-60,7%
2	PASIVO	150.950.815	82,76%	119.335.241	81,44%	31.615.574	26,5%
21	DEPOSITOS Y EXIGIBILIDADES	133.958.273	73,44%	104.194.661	71,11%	29.763.613	28,6%
2115	CERTIFICADOS DE DEPOSITOS A TERMINO	85.246.965	46,74%	66.858.449	45,63%	18.388.517	27,5%
2120	DEPOSITOS DE AHORRO	43.691.239	23,95%	33.625.527	22,95%	10.065.711	29,9%
2160	DEPOSITOS ESPECIALES	4.859.111	2,66%	3.591.066	2,45%	1.268.045	35,3%
2170	SERVICIOS BANCARIOS DE RECAUDO	160.958	0,09%	119.619	0,08%	41.340	34,6%
24	CREDIT. DE BANCOS Y OTRA ENTID.	12.062.247	6,61%	10.601.374	7,24%	1.460.874	13,8%
2410	REDESCUENTOS BANCOLDEX	778.768	0,43%	-	0,00%	778.768	0,0%
2430	OTROS BANCOS Y ENTIDADES C.PLAZO	11.283.479	6,19%	10.601.374	7,24%	682.106	6,4%
25	CUENTAS POR PAGAR	3.947.799	2,16%	3.264.563	2,23%	683.236	20,9%
2505	INTERESES	2.538.860	1,39%	1.921.633	1,31%	617.226	32,1%
2510	COMISIONES Y HONORARIOS	367	0,00%	687	0,00%	-320	-46,5%
2515	IMPUESTOS	13.918	0,01%	-	0,00%	13.918	0,0%
2530	CONTRIBUCION SOBRE TRANSAC.	18.055	0,01%	14.518	0,01%	3.537	24,4%
2535	IMPUESTO A LAS VENTAS POR PAGAR	39.515	0,02%	31.188	0,02%	8.328	26,7%
2545	PROVEEDORES	819.311	0,45%	386.250	0,26%	433.061	112,1%
2555	RETENCIONES Y APORTES LABORALES	219.908	0,12%	193.253	0,13%	26.654	13,8%
2570	PRIMAS DE SEGUROS	223.680	0,12%	192.012	0,13%	31.667	16,5%
2595	DIVERSAS	74.185	0,04%	525.022	0,36%	-450.836	-85,9%

27	OTROS PASIVOS	643.854	0,35%	981.209	0,67%	-337.355	-34,4%
2710	OBLIGACIONES LABORALES CONSOLID.	615.056	0,34%	524.618	0,36%	90.438	17,2%
2715	INGRESOS ANTICIPADOS	25.530	0,01%	456.092	0,31%	-430.562	-94,4%
2751	ANTICIPOS INCREMENTO DE CAPITAL	-	0,00%	-	0,00%	0	0,0%
2775	FONDOS COOPERATIVOS ESPECIFICOS	-	0,00%	-	0,00%	0	0,0%
2795	DIVERSOS	3.268	0,00%	500	0,00%	2.768	553,9%
28	PASIVOS ESTIMADOS Y PROVIS.	338.641	0,19%	293.435	0,20%	45.206	15,4%
2810	OBLIGACIONES LABORALES	274.754	0,15%	211.079	0,14%	63.675	30,2%
2895	DIVERSOS	63.887	0,04%	82.356	0,06%	-18.469	-22,4%
3	PATRIMONIO	31.452.069	17,24%	27.192.555	18,56%	4.259.515	15,7%
31	CAPITAL SOCIAL	16.044.080	8,80%	15.268.780	10,42%	775.300	5,1%
3135	APORTES SOCIALES	1.764.080	0,97%	1.916.280	1,31%	-152.200	-7,9%
3140	CAPITAL MINIMO E IRREDUCIBLE	14.280.000	7,83%	13.352.500	9,11%	927.500	6,9%
32	RESERVAS	9.622.053	5,28%	5.806.471	3,96%	3.815.582	65,7%
3205	RESERVA LEGAL	9.622.053	5,28%	5.806.471	3,96%	3.815.582	65,7%
34	SUPERAVIT	764.930	0,42%	666.472	0,45%	98.458	14,8%
3410	DONACIONES	1.832	0,00%	1.832	0,00%	0	0,0%
3415	VALORIZACIONES	763.098	0,42%	664.640	0,45%	98.458	14,8%
35	RESULTADOS DE EJERCICIOS	-	0,00%	-	0,00%	0	0,0%
3500	RESULTADOS DE EJERCICIOS	-	0,00%	-	0,00%	0	0,0%
36	RESULTADOS DEL EJERCICIO	5.021.006	2,75%	5.450.831	3,72%	-429.825	-7,9%
3600	RESULTADOS DEL EJERCICIO	5.021.006	2,75%	5.450.831	3,72%	-429.825	-7,9%
	TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	182.402.884	100,00%	146.527.796	100,00%	35.875.088	24,5%
6	CUENTAS CONTINGENTES	-	0,00%	-	0,00%	0	0,0%
61	AVALES POR CONTRA (DB)	499.761	0,27%	199.786	0,14%	299.975	150,1%
6106	AVALES POR CONTRA (DB)	-	0,00%	-	0,00%	0	0,0%
6125	APERTURA CREDITOS	499.761	0,27%	199.786	0,14%	299.975	150,1%

62	ACREEDORAS	499.761	0,27%	199.786	0,14%	299.975	150,1%
6205	AVALES	-	0,00%	-	0,00%	0	0,0%
6225	APERTURA DE CREDITO (CR)	499.761	0,27%	199.786	0,14%	299.975	150,1%
63	DEUDORAS POR CONTRA	153.580	0,08%	106.961	0,07%	46.619	43,6%
6330	INT. CARTERA CRED X CONTRA	153.580	0,08%	106.961	0,07%	46.619	43,6%
64	DEUDORAS	153.580	0,08%	106.961	0,07%	46.619	43,6%
6430	INT.CARTERA DE CREDITOS	153.580	0,08%	106.961	0,07%	46.619	43,6%
8	CUENTAS DE ORDEN	-	0,00%	-	0,00%	0	0,0%
81	DEUDORAS	24.883.001	13,64%	17.921.338	12,23%	6.961.663	38,8%
8110	BIENES Y VALORES ENTREGAD	-	0,00%	-	0,00%	0	0,0%
8120	ACTIVOS CASTIGADOS	5.922.929	3,25%	5.062.466	3,45%	860.463	17,0%
8125	CREDITOS A FAVOR NO UTILIZADOS	9.004.417	4,94%	3.512.508	2,40%	5.491.909	156,4%
8146	AJUSTES POR INF. ACTIVOS	959.388	0,53%	970.808	0,66%	-11.420	-1,2%
8151	FONDO DE LIQUIDEZ	-	0,00%	-	0,00%	0	0,0%
8156	CXC RENDIM. INVERS. TITULOS	-	0,00%	-	0,00%	0	0,0%
8170	PROPIEDAD Y EQUIPO TOTALMENTE DEPREC.	1.347.764	0,74%	1.137.352	0,78%	210.412	18,5%
8174	INVERSIONES NEGOC. TIT. DEUDA	477.540	0,26%	1.493.018	1,02%	-1.015.478	-68,0%
8176	INVERSIONES HASTA EL VENCIMIENTO	7.170.963	3,93%	5.745.186	3,92%	1.425.777	24,8%
8195	OTRAS CTAS DE ORDEN DEUDORAS	-	0,00%	-	0,00%	0	0,0%
82	ACREEDORAS	199.687.348	109,48%	166.741.894	113,80%	32.945.453	19,8%
8213	BIENES Y VALORES REC. EN	13.641.796	7,48%	15.372.600	10,49%	-1.730.804	-11,3%
8214	BIENES Y VALORES REC. EN	10.954.833	6,01%	10.011.496	6,83%	943.337	9,4%
8225	MERCANCIAS EN DEPOSITO	7.724	0,00%	14.742	0,01%	-7.018	-47,6%
8246	AJUSTE POR INFLACION PAT.	4.623.543	2,53%	4.623.543	3,16%	0	0,0%
8249	CAPITALIZACI...N X REVALORIZ.	4.623.543	2,53%	4.623.543	3,16%	0	0,0%
8281	CALIF CRTOS VIVIENDA GTIA IDONEA	2.496.540	1,37%	2.002.985	1,37%	493.555	24,6%
8283	CALIF CRTOS CONSUMO GTIA IDONEA	1.341.113	0,74%	1.684.813	1,15%	-343.700	-20,4%
8284	CALIF CRTOS CONSUMO GTIA OTRAS	151.669.357	83,15%	122.658.829	83,71%	29.010.528	23,7%

8285	CALIF CRTOS MICROCRTO GTIA IDONEA	29.706	0,02%	35.363	0,02%	-5.657	-16,0%
8286	CALIF CRTOS MICROCTOS GTIA OTRAS	7.759.510	4,25%	3.116.486	2,13%	4.643.024	149,0%
8287	CALIF CRTOS COMERCIAL GTIA IDONEA	1.612.075	0,88%	1.811.098	1,24%	-199.023	-11,0%
8288	CALIF CRTOS COMERCIAL GTIA OTRAS	927.605	0,51%	786.396	0,54%	141.209	18,0%
83	DEUDORAS POR CONTRA	24.883.001	13,64%	17.921.338	12,23%	6.961.663	38,8%
8305	DEUDORAS POR CONTRA (CR)	24.883.001	13,64%	17.921.338	12,23%	6.961.663	38,8%
84	ACREEDORAS POR CONTRA	199.687.348	109,48%	166.741.894	113,80%	32.945.454	19,8%
8405	ACREEDORAS POR CONTRA (DB)	199.687.348	109,48%	166.741.894	113,80%	32.945.454	19,8%

*Fuente: Estados financieros de la Cooperativa Confiar