PLAN DE ESTRATEGIAS PARA MITIGAR LOS FACTORES DE RIESGO ESTRATÉGICO EN LA COOPERATIVA DE SERVIDORES PÚBLICOS Y JUBILADOS DE COLOMBIA AL AÑO 2020

ELIANA AVILES SÁNCHEZ
SILVIA PATRICIA VANEGAS ORTEGA

UNIDAD CENTRAL DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA
TULUÁ – VALLE
2020

PLAN DE ESTRATEGIAS PARA MITIGAR LOS FACTORES DE RIESGO ESTRATÉGICO EN LA COOPERATIVA DE SERVIDORES PÚBLICOS Y JUBILADOS DE COLOMBIA AL AÑO 2020

ELIANA AVILES SÁNCHEZ
SILVIA PATRICIA VANEGAS ORTEGA

Trabajo de grado presentado como requisito para optar por el título de Contador Público

Director:
Juan Carlos Urriago Fontal.
MSc. M.F.

UNIDAD CENTRAL DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA
TULUÁ – VALLE
2020

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

GLOSARIO 10
RESUMEN 11
INTRODUCCIÓN 12
1. ASPECTOS GENERALES DEL ESTUDIO 13
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA 13
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 14
1.3 PREGUNTAS GENERADORAS 14
1.4 OBJETIVOS 14
1.4.1 General 14
1.4.2 Específicos 14
1.5 JUSTIFICACIÓN 15
1.6 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO-CONCEPTUAL DEL ESTUDIO 17
1.6.1 Referentes históricos 17
1.6.2 Marco teórico 20
1.6.3 Marco legal 33
1.6.4 Marco contextual 35
1.6.5 Marco conceptual 38
1.7 DISEÑO METODOLÓGICO 42
1.7.1 Tipo de estudio 42
1.7.2 Método de investigación 43
1.7.3 Población objeto de estudio 45
1.7.4 Técnicas e instrumentos 45
2... FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE TIPO ECONÓMICO QUE PUEDAN AFECTAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE COOPSERP 46
2.2 GENERALIDADES DE COOPSERP 46
2.2.1 Reseña histórica 46

2.2.2 Direccionamiento estratégico 46
2.3 CARACTERÍSTICAS DE LA ENTIDAD.....48
2.3.1 Modelo de operaciones por procesos 48
2.3.2 Estructura organizacional.....49
2.3.3 Contextualización del negocio.....50
2.3.4 Lineamientos estratégicos.....50
2.4 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS.....51
2.4.1 Metodología utilizada para la identificación de riesgos 51
2.4.2 Indicadores de probabilidad 55
2.4.3 Indicadores de impacto 60
2.5 EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS IDENTIFICADOS 64
2.5.1 Severidad 64
2.5.2 Identificación de riesgos.....70
2.5.3 Priorización de riesgos 73
2.6 PLAN DE MEJORAMIENTO 74
3.....ALTERNATIVAS DE TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS ESTRATÉGICOS PARA LLEVARLOS A NIVELES TOLERABLES POR COOPSERP 76
3.2 FUNDAMENTOS DE LA ESTRATEGIA PARA COOPSERP.....77
3.3 JUSTIFICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN GERENCIAL COMO ALTERNATIVA PARA EL TRATAMIENTO DE RIESGOS EN LA COOPERATIVA COOPSERP DE TULUÁ.....78
3.4 PRINCIPIOS Y VALORES QUE SUSTENTAN EL MODELO GERENCIAL PARA LA COOPERATIVA COOPSERP DE TULUÁ.....79
3.5 VARIABLES DEL MODELO GERENCIAL PARA LA COOPERATIVA COOPSERP DE TULUÁ.....80
3.5.1 Fundamentos del Modelo Gerencial.....80
3.5.2 Variables del Modelo Gerencial.....81
3.6 INDICADORES CLAVES DE RIESGO Y SISTEMA DE ALERTAS 84
3.6.1 Datos de entrada.....85
3.6.2 Datos de salida.....87

3.6.3 Sistema de ponderación de los indicadores para el modelo de evaluación 89
3.6.4 Situación de la entidad de acuerdo con el modelo de evaluación 91
4.CONCLUSIONES 96
5.RECOMENDACIONES.....98
BIBLIOGRAFÍA.....99
ANEXOS.....102

LISTA DE CUADROS

Pág.

Cuadro 1. Riesgos sobre: nueva legislación y sobre captación de capital.....26
Cuadro 2. Contexto del negocio.....50
Cuadro 3. Variables para clasificación de riesgos. 52
Cuadro 4. Variables para clasificación de impactos.....52
Cuadro 5. Severidad del riesgo.....53
Cuadro 6. Severidad del riesgo, probabilidad e impacto.....53
Cuadro 7. Severidad de los riesgos económicos en la cooperativa.....65
Cuadro 8. Severidad de los riesgos políticos en la cooperativa.....66
Cuadro 9. Severidad de los riesgos socioculturales en la cooperativa. 67
Cuadro 10. Severidad de los riesgos tecnológicos en la cooperativa. 68
Cuadro 11. Severidad de los riesgos administrativos en la cooperativa. 69
Cuadro 12. Evaluación de los riesgos de la cooperativa Coopserp de Tuluá. 71
Cuadro 13. Evaluación de los riesgos de la cooperativa Coopserp de Tuluá. 74
Cuadro 14. Plan de mejoramiento para mitigar los riesgos de la cooperativa Coopserp de Tuluá. 75
Cuadro 15. Indicadores de liquidez. Datos de entrada 85
Cuadro 16. Indicadores de riesgo de cartera. Datos de entrada 85
Cuadro 17. Indicadores de riesgo financiero. Datos de entrada 86
Cuadro 18. Indicadores de riesgo operacional. Datos de entrada 86
Cuadro 19. Indicadores de riesgo de estructura. datos de entrada 87
Cuadro 20. Umbrales para los indicadores financieros de Coopserp 88
Cuadro 21. Sistema de ponderación de los indicadores.....90
Cuadro 22. Cálculo de los indicadores del modelo de gestión financiera. 92
Cuadro 23. Resultado evaluación de la gestión.....95

LISTA DE GRÁFICOS

Pág.

Gráfico 1. Factores económicos que generan riesgo a la cooperativa Coopserp de Tuluá. Probabilidad, porcentajes.....55
Gráfico 2. Factores políticos que generan riesgo a la cooperativa Coopserp de Tuluá. Probabilidad, porcentajes.....56
Gráfico 3. Factores socioculturales que generan riesgo a la cooperativa Coopserp de Tuluá. Probabilidad, porcentajes.....57
Gráfico 4. Factores tecnológicos que generan riesgo a la cooperativa Coopserp de Tuluá. Probabilidad, porcentajes.....58
Gráfico 5. Factores administrativos que generan riesgo a la cooperativa Coopserp de Tuluá. Probabilidad, porcentajes.....59
Gráfico 6. Factores económicos que generan riesgo a la cooperativa Coopserp de Tuluá. Impacto, porcentajes.....60
Gráfico 7. Factores políticos que generan riesgo a la cooperativa Coopserp de Tuluá. Impacto, porcentajes.....61
Gráfico 8. Factores socioculturales que generan riesgo a la cooperativa Coopserp de Tuluá. Impacto, porcentajes.....62
Gráfico 9. Factores tecnológicos que generan riesgo a la cooperativa Coopserp de Tuluá. Impacto, porcentajes.....63
Gráfico 10. Factores administrativos que generan riesgo a la cooperativa Coopserp de Tuluá. Impacto, porcentajes. 64

LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. Factores de riesgos externos e internos de mayor impacto en las entidades bancarias. 26
Figura 2. Componentes de la ventaja competitiva. 28
Figura 3. Cuerpo normativo 34
Figura 4. Organigrama Cooperativa Coopserp 49
Figura 5. Distribución por áreas Cooperativa Coopserp 50
Figura 6. La estrategia basada en el modelo Beer adaptado a Coopserp 76
Figura 7. Modelo Gerencial como alternativa para el tratamiento de riesgos en la cooperativa Coopserp de Tuluá. 82

LISTA DE ANEXOS

Pág.

Anexo A. Encuesta para identificación de riesgos. 102
Anexo B. Resultados del trabajo de campo 106

GLOSARIO

ANÁLISIS DEL RIESGO. Proceso sistemático para entender la naturaleza del riesgo y deducir el nivel del riesgo.

AMBIENTE DE CONTROL: Esta dado por los valores, la filosofía, la conducta ética y la integridad fuera y dentro de la organización. Es necesario que el personal de la empresa los clientes y las terceras personas relacionadas con la compañía, los conozcan y se identifiquen con ellos.

CONTROL. Proceso, política, dispositivo, práctica u otra acción existente que actúa para minimizar el riesgo negativo o potenciar oportunidades positivas.

CONTROL INTERNO: El control interno puede definirse como un conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una organización, con el fin de asegurar que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y objetivos previstos

EVALUACION DE RIESGOS: Consiste en la identificación de los factores que podrían hacer que la entidad cumpla n sus objetivos propuestos. Cuando se identifiquen los riesgos, estos deben gestionarse, analizarse y controlarse.

PROCEDIMIENTOS DE CONTROL: Son emitidos por la dirección y consisten en las políticas y procedimientos que aseguran el cumplimiento de los objetivos de la entidad, y que son ejecutados por toda la organización además brindan las medidas necesarias para afrontar los riesgos.

RIESGO. La oportunidad que suceda algo que tendrá impacto en los objetivos.

SISTEMAS DE INFORMACION Y COMUNICACIÓN: Se utilizan para identificar procesar y comunicar la información al personal de tal manera que le permita a cada empleado conocer y asumir sus responsabilidades.

SUPERVISION: Mediante monitoreo continuo efectuado por la administración se evalúa si los funcionarios realizan sus tareas de manera adecuada o si es necesario hacer cambios.

RESUMEN

El presente trabajo parte de considerar la importancia social y económica de la cooperativa COOPSERP y su impacto positivo en el entorno local, departamental y municipal de los asociados de esta entidad, además, del reconocimiento de la existencia de una serie de riesgos que la entidad no logra identificar con claridad, por adolecer de mecanismos que le permitan este tipo de actividades. Se presenta en el siguiente trabajo una propuesta a consideración de la entidad para fortalecer mecanismos de control que contribuyan a reducir los riesgos de tipo financiero. Por ello, el objetivo del trabajo fue diseñar un plan estratégico financiero para mitigar los factores de riesgo de la región en la cooperativa de servidores públicos y jubilados de Colombia al año 2020. Inicialmente se identifican los factores internos y externos de tipo económico que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de COOPSERP. Luego, se realizar una evaluación de los riesgos identificados según su probabilidad e impacto para la cooperativa. Seguidamente, se establece una alternativa para el tratamiento de los riesgos estratégicos para llevarlos a niveles tolerables basado en un modelo de control. Finalmente, se formulan indicadores claves de riesgo que proporcionen información o alertas sobre los cambios en la exposición al riesgo de COOPSERP, teniendo en cuenta la normatividad de la Superintendencia Solidaria para este tipo de entidades.

Palabras clave: control de la gestión;

INTRODUCCIÓN

Considerando la importancia social y económica de la cooperativa COOPSERP y su impacto positivo en la transformación y calidad de vida en el entorno local, departamental y municipal de los asociados de esta entidad se presenta en el siguiente trabajo una propuesta a consideración de la entidad para fortalecer mecanismos de control que contribuyan a reducir los riesgos de tipo financiero que en un momento dado puedan llegar a colocar en un estado de desequilibrio los rendimientos de la entidad, lo cual traería una serie de consecuencias funestas como la pérdida de credibilidad de los asociados y el posible retiro de muchos de ellos y obviamente la apatía de potenciales afiliados.

Se cree, que el lugar correcto por el que debiera empezar los directivos de una organización es centrarse en la identificación y administración de los riesgos estratégicos-aquellos riesgos que tienen más consecuencias en la capacidad de una organización para ejecutar su estrategia, lograr sus objetivos de negocios, y construir y proteger el valor.

Este foco estratégico no pretende identificar todos los riesgos a que se enfrenta la organización sino identificar aquellos que sean más importantes para su capacidad de lograr y realizar su estrategia y objetivos de negocios esenciales. Consecuentemente, estos debieran ser los riesgos de más preocupación para la alta dirección y los que más ameriten su tiempo y atención. Este target sobre el riesgo estratégico también reforzará la relación directa y el eslabón crítico que conectan la estrategia, ejecución de la estrategia, y procesos de administración del riesgo de la organización. El punto de partida es una Evaluación del Riesgo Estratégico planeada para identificar los riesgos estratégicos de una organización y los planes de acción relacionados para manejar esos riesgos.

1. ASPECTOS GENERALES DEL ESTUDIO

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente, los factores de riesgo en la cooperativa COOPSERP parten fundamentalmente de dos situaciones específicas que se deben consideran como variables dependientes: legislación cooperativa y la forma de captación de capital por parte de la entidad de acuerdo con su naturaleza por la cual fue creada. Se consideran factores de riesgo debido a que las entidades del sector solidario en Colombia deben cumplir con lo que se reglamente por parte del Estado a través de la Superintendencia de Sociedades, lo cual genera varias limitaciones en los manejos que se dan en las entidades de la economía solidaria, también se considera como riesgo las diferentes posibilidades que se dan al interior de las cooperativas en el movimiento de los asociados que la integran y su relación directa en el comportamiento de los estados financieros; hay que tener en cuenta que COOPSERP como otras entidades dependen en su totalidad de los ingresos que se generan por parte de las asociados los cuales se reflejan en aportes y captación de intereses a los prestamos realizados.

En relación con lo anterior, un factor de riesgo latente es que en un determinado momento se pueda presentar un retiro masivo de los asociados lo que conllevaría a la cooperativa a tener que hacer movimientos financieros probablemente no presupuestados en su reserva fiscal. Otro riesgo que se podría generar es que se presente un congelamiento en la captación de los aportes y las obligaciones en caso de un cese de actividades por parte de los empleados del Estado, ya que el mayor porcentaje de asociados de la cooperativa son empleados públicos. Las situaciones descritas anteriormente, son fenómenos problematizadores que se contemplan dentro de un margen de riesgos para el cumplimiento de aspectos considerados vitales para el desarrollo de las actividades empresariales en el campo financiero de la inversión y aprovisionamiento.

> En el ámbito financiero, la incertidumbre suele asociarse con la posibilidad real de no alcanzar las metas de rentabilidad y de creación de valor vinculadas a las decisiones de inversión. Tal contingencia explica por qué al realizar el diagnóstico de la gestión, es procedente recorrer la historia de las empresas y porque con frecuencia diversos resultados son consecuencia de un pasado signado por planes de negocio mal formulados o que demandaron mayores recursos en su ejecución[1].

De acuerdo con ello, es muy importante tener clara las metas de rentabilidad, de lo contrario, es un factor de riesgo manifiesto; de ahí, que la entidad ante la identificación de los riesgos debe por lo tanto diseñar sistemas permanentes de control al comportamiento de las variables y formular indicadores de gestión

[1]. ORTIZ, GÓMEZ. Alberto. Gerencia financiera y diagnóstico estratégico. Editorial Mc Graw Hill. México. 2005. Pág. 280

evaluables cualitativa y cuantitativamente que permitan un control eficaz en el comportamiento de capitales captados por los aportes e intereses de los asociados y que sus índices sean los adecuados para conservar el valor adquisitivo del momento con proyección a lo presupuestado para el año fiscal. Otro aspecto es identificar el grado de confianza de los clientes mediante las percepciones que tienen de la Cooperativa.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué Plan de acción debe implementar la cooperativa de servidores públicos y jubilados de Colombia para mitigar los factores de riesgo estratégico a los que está expuesta?

1.3 PREGUNTAS GENERADORAS

- ¿Cómo funciona la estrategia actual de la cooperativa Coopserp?
- ¿Cuál es el estado del riesgo estratégico de la compañía en la actualidad?
- ¿Cuál es el perfil de riesgo estratégico de la cooperativa hoy?
- ¿Qué acciones de mitigación y monitoreo deberían implementarse en la cooperativa para ejecutar su estrategia, lograr sus objetivos de negocios, y construir y proteger el valor de esta?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 General

- Diseñar un plan estratégico financiero para mitigar los factores de riesgo de la región en la cooperativa de servidores públicos y jubilados de Colombia al año 2020.

1.4.2 Específicos

- Identificar los factores internos y externos de tipo económico que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de COOPSERP.

- Realizar una evaluación de los riesgos identificados según su probabilidad e impacto para la cooperativa COOPSERP.

- Establecer alternativas de tratamiento de los riesgos estratégicos para llevarlos a niveles tolerables por COOPSERP.

- Formular indicadores claves de riesgo que proporcionen información o alertas sobre los cambios en la exposición al riesgo de COOPSERP.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Dentro de las ventajas competitivas para un desempeño superior es muy importante que las organizaciones que ofertan servicios y productos diseñen e implementen planes estratégicos con el fin de minimizar riesgos latentes y manifiestos. Según Porter "la estrategia competitiva es la búsqueda de un posicionamiento favorable dentro de una empresa, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia"[2]. En palabras similares, Ortiz, señala que "la estrategia se concibe como un proceso continuo y orientado a la determinación anticipada de oportunidades de negocio que aseguren una ventaja competitiva, sostenible y perdurable" [3]. En relación con ello, se ha querido diseñar un plan estratégico para mitigar los riesgos (legislación cooperativa y la forma de captación de capital) en la Cooperativa de Servidores Públicos y Jubilados de Colombia al año 2020.

De acuerdo con lo anterior, es relevante que las Cooperativas que desarrollan actividades financieras implementen de manera estratégica una ventaja competitiva frente a los posibles factores de riesgos (obligaciones legales, manejo de la contabilidad, captación del capital, identificación de entidades financieras sustitutas y tácticas defensivas). Ahora bien, la razón de ser de una Cooperativa es posibilitar a sus asociados una serie de beneficios, generalmente de primera necesidad (educación, salud, vivienda, recreación), por lo cual estas entidades deben implementar una serie de acciones que generen ingresos de manera segura y regulada para poder cumplir con tales exigencias. En tal sentido, la Cooperativa COOPSERP, está llamada a diseñar un plan estratégico que le permita un desempeño superior en el mercado con el propósito de poder tener rendimientos económicos sostenibles y además de ello, tener un adecuado manejo de los aportes de sus asociados.

Ahora, una de las razones competitivas de diseñar e implementar un plan estratégico para gestionar los riesgos estratégicos en la Cooperativa COOPSERP, obedece principalmente a los siguientes fines: en primer lugar, cumplir con las disposiciones legales que regulen la captación de dineros por parte de terceros, de acuerdo con lo que establece la Ley 79 de 1988, la cual promulga que "las cooperativas de trabajo asociado como aquellas que vinculan el trabajo personal de sus asociados deben regirse por la normativa vigente y lo establecido en el Código de Comercio"[4]. En atención a ello, COOPSERP, debe cumplir con dichas disposiciones legales, más específicamente en la producción de bienes y servicios

[2]. PORTER, Michael. Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Grupo Editorial Patria. México 2012. Pág. 1.
[3]. ORTIZ, GÓMEZ. Alberto. Gerencia financiera y diagnóstico estratégico. Editorial Mc Graw Hill. México. 2005. Pág. 225.
[4]- Ley 79 de 1988 sobre el funcionamiento y regulación de cooperativas en Colombia. Pág. 87.

relacionados con préstamos financieros y la ejecución de obras y beneficios vitales como salud, vivienda y educación.

Otra de las razones competitivas de diseñar e implementar un plan estratégico de gestión de riesgos estratégicos tiene que ver con la rentabilidad y el sostenimiento en la captación de capital de los clientes e inversionistas; con respecto a ello, las entidades bancarias y cooperativas deben adoptar estrategias sustentadas en el valor del inversionista, asimismo, estrategias de financiamiento de créditos para los clientes. En cuanto a la primera estrategia, se debe decir que, es necesario que la Cooperativa COOPSERP, mida el grado de satisfacción sobre los aportes de capital de los asociados, mediante la identificación de sus percepciones, al igual que, el grado de complacencia de los asociados con el propósito de determinar si los clientes se sienten a gusto con los beneficios que ofrece la cooperativa. De otro lado, la segunda estrategia está referida al financiamiento de créditos para los asociados, por tanto, es indispensable que la cooperativa COOPSERP, analice la capacidad de ingresos y de cupo para otorgar créditos con destinos específicos y créditos de libre inversión, para así mitigar los posibles riesgos de mora o de incumpliendo parcial o definitivo por parte de los asociados. Frente a ello, Ortiz, sostiene que "las estrategias de financiamiento se apoyan en conceptos y en consideraciones matemáticas que nutren la objetividad y la racionalidad de decisiones favorables para la empresa como figura jurídica"[5]. En tal sentido, los cupos de finamiento de crédito no pueden ser otorgados a los clientes al azar porque comprometen la sostenibilidad económica de la cooperativa.

De otra parte, la trascendencia del plan estratégico radica en la formulación de indicadores de gestión que "permitan formular apreciaciones sobre los resultados alcanzados, asimismo, los indicadores posibilitan analizar tendencias de crecimiento, disminución o estabilización"[6]. En tal sentido, los indicadores permiten establecer el comportamiento de las variables y las tendencias de crecimiento de una organización. Otro aspecto de gran trascendencia es valorar las opiniones de los clientes sobre el servicio ofertado por la Cooperativa, para ello, se elaborará una encuesta estructurada con diez criterios que determinen el nivel de satisfacción. La escala valorativa de la encuesta será (excelente, bueno, satisfactorio, regular, deficiente y pésimo). Cabe señalar que, la encuesta es un instrumento técnico que se utiliza para recolectar información y visualizar posibles riesgos organización.

Por último, cabe mencionar que, el impacto de un plan para gestionar el riesgo estratégico es procurar que, en el camino de alcanzar ventajas competitivas, se tenga los menores impases posibles o que puedan ser mitigados oportunamente. Igualmente, que las percepciones de los clientes y las estrategias de crecimiento empresarial estén alineadas.

---

[5]. ORTIZ, GÓMEZ. Alberto. Gerencia financiera y diagnóstico estratégico. Editorial Mc Graw Hill. México. 2005. Pág. 246.
[6]. Ibíd. Pág. 135.

Se espera que el presente estudio se constituya en un referente para la el Programa de Contaduría Pública de la Unidad Central del Valle, asimismo, que sirva como fuente documental para otras investigaciones relacionadas con el tema de investigación.

1.6 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO-CONCEPTUAL DEL ESTUDIO

1.6.1 Referentes históricos

Dentro del proceso investigativo se consultaron estudios de universidades nacionales e internacionales, asimismo, se tuvieron en cuenta diferentes planteamientos de autores con el propósito de nutrir la argumentación conceptual y teórica del tema abordado. A continuación, se describen cada uno de los estudios y sus respectivos aportes.

Un primer estudio consultado fue el realizado por Castro Armas. Paula. (2015), titulado: "Plan estratégico y análisis económico financiero para la compañía Old Dogs Clothing". Ahora, el propósito del estudio fue incluir todos los aspectos relevantes para el lanzamiento de la marca, incluyendo las actividades y la gestión en un tiempo de medio y largo plazo. El plan estratégico fue pensado en conjunto con el plan operativo.

Por su parte, se debe indicar que uno de los aportes del estudio fue identificar los puntos clave para el diseño de un plan estratégico y algunos indicadores de gestión a largo plazo. Además de lo anterior, se tuvieron en cuenta planteamientos teóricos de algunos autores en el terreno de las finanzas.

Asimismo, Soto, Camus. Gonzalo (2006), realizó un estudio titulado: "Modelo de diagnóstico estratégico financiero de empresas, aplicado al banco de Chile en el período 2001 a 2004". El objetivo del estudio fue "presentar un conjunto de conceptos e instrumentos existentes en la literatura administrativa y financiera posibles de utilizar en un diagnóstico estratégico y un análisis financiero de empresa"[7]. El estudio determinó que la implementación de un diagnóstico estratégico posibilita identificar riesgos y de esta manera diseñar planes de acción que contrarresten las amenazas.

Del estudio anterior, se tomó como aporte la estructura interna y externa de un modelo de diagnóstico con la finalidad de detectar las debilidades y las amenazas que están inmersas en las entidades bancarias. El estudio fue de gran relevancia,

[7]. SOTO, CAMUS. Gonzalo. Modelo de diagnóstico estratégico financiero de empresas, aplicado al banco de Chile en el período 2001 a 2004". Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Escuela de Ingeniería Comercial. 2006. Pág. 19.

ya que es tiene mucha relación con la Cooperativa COPSERP, en lo que respecta al manejo y captación legal de capital.

Otro de los estudios rastreados fue realizado por Agudelo[8] titulado: “Plan Estratégico, indicadores financieros y riesgos de inversión”. El estudio concluyó que:

> El diseño de un plan permite visualizar a la empresa, en la obtención de los recursos financieros, así como la utilización racional de estos recursos, mediante la utilización de herramientas financieras para obtener niveles de utilidad que permitan a la empresa subsistir en el medio económico en el cual se está desarrollando la necesidad de ejercer con precisión los objetivos y estrategias que permitan definir con antelación y consenso entre los tomadores de decisión el futuro de corto, mediano y largo plazo frente al entorno más competitivo nacional y regional[9].

En relación con la anterior, se debe indicar que el estudio se constituyó en un referente de gran valor documental, ya que por medio de éste se identificaron herramientas y tácticas organizacionales para mitigar posibles riesgos empresariales. Ahora, la relación del estudio anterior con respecto el presente proyecto es el diseño de un plan estratégico, en ese sentido existen puntos de encuentro en cuanto a la identificación de riesgos y el diseño de indicadores de gestión.

Otra investigación explorada fue la realizada por Gutiérrez M. (2014), titulada: “Planeamiento estratégico financiero para aumentar la rentabilidad de la empresa AVICO SAC”. El propósito del estudio fue:

> La elaboración de un planeamiento estratégico financiero que permitiera identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas, con la que se enfrenta la empresa y de acuerdo con ello, diseñar un plan de acción, en el cual se detalla el objetivo estratégico, la justificación, los objetivos específicos, las acciones a tomar, los responsables y los recursos a utilizar de ser el caso[10]

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante subrayar que un plan estratégico va articulado con un plan de acción que permita fortalecer los aspectos críticos que en cualquier momento se pueden constituir en factores de riesgo. Ahora, el aporte del estudio fue identificar los aspectos críticos sistematizados en la matriz DOFA. Asimismo, las estrategias propuestas para intervenir los fenómenos problematizadores.

---

[8] AGUDELO, Steiner. Plan Estratégico, indicadores financieros y riesgos de inversión. Universidad Francisco Gavidia. 2003. Pág. 98.
[9]. Ibíd. Pág. 98.
[10]. GUTIÉRREZ. M. Planeamiento estratégico financiero para aumentar la rentabilidad de la empresa AVICO SAC. Universidad Nacional De Tucumán. 2014. Pág. 103.

También se indagó otro estudio realizado por Cárcamo[11], titulado: “Plan estratégico financiero para instituciones privadas de Educación Media. El propósito de la investigación fue diseñar un plan de contingencia que permitiera fortalecer la cobertura, los procesos de calidad y la gerencia financiera, más específicamente desde el pago oportuno de las cuotas de mensualidad en los establecimientos educativos.

El plan financiero, fue diseñado con el fin de mitigar los riesgos de cartera, dado que algunos padres y madres de familia incumplen con las responsabilidades de costos de mensualidad. “El plan estuvo estructurado a partir de acciones que posibilitaran la sostenibilidad de las instituciones educativas privadas” y sacarlas de la crisis financiera, dado que algunas de ellas les ha tocado cerrar por falta de recursos económicos.

Asimismo, se abordó el estudio investigativo realizado por Ocampo[12] titulado: “Propuesta de un plan estratégico financiero para la empresa Advance Learning Technology Center Ltda. El propósito del estudio fue diseñar una propuesta que contemplara algunas estrategias financieras para reactivar las finanzas y el sostenimiento económico de la empresa en mención. El estudio determinó que “es relevante un proceso de planificación financiera que se convierta en una herramienta para fortalecer los procesos de toma de decisiones”. Entendiéndose que la vida de las empresas está en el excelente manejo de los recursos financieros.

Del estudio anterior, se tomó como aporte algunos indicadores de gestión en el componente financiero. Los investigadores resaltan la importancia de las finanzas, puesto que mediante la optimización y buen manejo de los recursos económicos las organizaciones.

Por consiguiente, se indagó el estudio realizado Flórez[13] titulado: “Estrategias financieras aplicadas al proceso de sostenibilidad y crecimiento de las pymes de Santiago Nariño del Estado Aragua, Venezuela. El propósito del estudio fue evaluar las estrategias financieras aplicadas al proceso de sostenibilidad y crecimiento económico de las PYMES. El estudio concluyó que:

> Las PYMES, objeto de estudio carecen de un proceso de planificación financiera sólido y enfoques orientados a la optimización de los recursos y capacidades internas y externas, para una buena administración y ejecución de sus estrategias financieras dirigidas a la sostenibilidad y crecimiento, lo cual las coloca en situación de riesgo frente a las condiciones de cambios políticos, sociales y económicos del país, Partiendo de esta perspectiva se recomiendan una serie de acciones para el

[11]. CÁRCAMO P. J. Plan estratégico financiero para instituciones privadas de educación media. Universidad El Salvador. 2013. Pág. 113.
[12]. OCAMPO S. J titulado: “Propuesta de un plan estratégico financiero para la empresa Advance Learning Technology Center Ltda. Universidad de Costa Rica. 2015. Pág. 106.
[13]. Flórez N. titulado: “Estrategias financieras aplicadas al proceso de sostenibilidad y crecimiento de las pymes de Santiago Nariño del Estado Aragua, Venezuela. Universidad de Carabobo. Venezuela. 2015.

> desarrollo del proceso del plan financiero y estrategias para garantizar la sostenibilidad y crecimiento de las pequeñas y medianas empresas del sector[14].

El aporte del estudio anterior fue identificar un proceso de planificación financiera, el cual se focalizó en la optimización de recursos para lograr una ventaja competitiva de las PYMES. Un aspecto que se resalta es que muchas organizaciones no planifican, ni mucho menos diagnostican futuros riesgos en el terreno de las finanzas, conllevándolas a la crisis, incluso al cierre definitivo. En tal sentido, se puede decir que un plan estratégico prevé el futuro de una empresa, de ahí que sea relevante el diseño de estrategias de gestión administrativa y financiera.

Un último estudio consultado fue el realizado por los autores Burgos y Alencastri[15] titulado: "Plan estratégico administrativo y financiero". El propósito del estudio fue "Aplicar el plan estratégico Administrativo y Financiero, para el alcance de los objetivos planteados y de esta forma estructurar el esquema organizacional".

> El manejo creativo de actividades para romper esquemas tradicionalistas y otorgar valor agregado a la calidad y producción. Así como también, tener un administrador profesional que rinda cuentas al dueño del negocio, de cómo se está controlando y dirigiendo la estructura organizacional que posee para que se pueda optimizar tiempo, recursos, y dinero, dentro y fuera de los períodos de producción[16].

Los anteriores referentes históricos se constituyeron en fuentes de información documental de primera mano, ya que a partir de lo que plantean los investigadores se pudo comprender conceptualmente la definición de un plan estratégico en el terreno de las finanzas. Asimismo, las posturas teóricas de los autores Porter, Ortiz, Soriano y Ohmae, permitieron identificar estrategias de operatividad, de liderazgo de precios, de la cadena de valor, de atributo al cliente, de gestión de conocimiento, de productividad, de inversión, de crecimiento empresarial y estrategias de financiamiento. En suma, se puede decir que el presente estudio se ha nutrido de fundamentos teóricos, conceptuales y normativos con el fin de enriquecer cada una de las etapas investigativas y por lógica, el proceso de argumentación.

1.6.2 Marco teórico

Dentro de la fundamentación teórica, conceptual y legal, se consultan estudios investigativos de universidades nacionales e internacionales, asimismo, se exploraron fuentes documentales (textos, enciclopedias y libros especializados), además de ello, se utiliza la base de datos de la biblioteca de la Unidad Central del Valle del Cauca, con el fin de darle mayor rigor académico al anteproyecto. Los anteriores referentes son relevantes para el desarrollo argumentativo del estudio,

[14]Ibíd. Pág. 178.
[15]. BURGOS T y ALENCASTRI J. Plan estratégico administrativo y financiero. Universidad Politécnica Salesiana. 2015. Pág. 134.
[16] Ibíd. Pág. 134.

especialmente para la jerarquización de ideas y las categorías de análisis, en tal sentido las categorías emergentes son las siguientes entre ellas: plan estratégico financiero, ventaja competitiva, gestión financiera, captación de capital, estrategias de financiamiento para el valor de los clientes, estrategias sustentadas en el valor del inversionista y percepciones de los clientes.

El riesgo

El riesgo según Knight, autor citado por Pernaut y Ortíz,[17] se presenta por la incertidumbre de los resultados, los cuales, son asumidos por el empresario, ya que, para obtener ganancias, es necesario correr riesgos asociados al ambiente económico, por ello, este autor afirma que "si no hay nada que perder, no hay nada que ganar. Distingue entre "riesgo" e "incertidumbre"; el primero como aleatoriedad con probabilidades conocidas, e "incertidumbre" como aleatoriedad sin probabilidades conocidas."[18] Por lo tanto, el beneficio empresarial surge de la diferencia entre lo que se prevé y lo que realmente ocurre.

Según Mejía,[19] el riesgo empresarial se define como aquella situación que tiene la probabilidad de ocasionar efectos negativos en los objetivos de la empresa, produciendo después de realizarse la acción decidida un resultado peor del previsto. De tal modo el riesgo se presenta como un fenómeno complejo, de carácter objetivo y a la vez subjetivo que incluye: La situación de incertidumbre como contexto y condición objetiva del riesgo. El acto de tomar decisiones sobre la base de información incompleta. Por lo tanto, los riesgos en una empresa del sector real son fundamentalmente de carácter económico o financiero, de mercado, de crédito, de legalidad, de carácter tecnológico y organizacional (o administrativo).

- El primero (financiero) tiene que ver con la probabilidad de perder la ventaja competitiva, de empeoramiento de la situación financiera, de bajar el valor de su capital, etc.

- Los riesgos de mercado son riesgos relacionados con la inestabilidad de la coyuntura económica, con las pérdidas potenciales por cambios de los precios de los artículos de venta, que produce la empresa, con problemas de liquidez etc.

- El riesgo organizacional es la probabilidad de pérdidas por errores e ineficiencia de la organización interna de la empresa.

---

[17] PERNAUT A. Manuel y ORTÍZ, Eduardo J. Introducción a la Teoría Económica. Universidad Católica Andrés Bello, 2003. 636 p.
[18] TARAPUEZ, Edwin, ZAPATA, Jairo y AGREDA, Esperanza. Knight y sus aportes a la teoría del emprendedor. Revista Estudios Gerenciales, Vol. 24 No. 106 (Enero - Marzo, 2008), 83-98.
[19] MEJÍA QUIJANO, Rubi Consuelo. Administración del Riesgo un enfoque empresarial. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT. 2006

Debido a esto, la administración de riesgos debe estar incorporada dentro de la organización a través de los procesos de estrategia y presupuesto. Se centra en la identificación y el tratamiento de esos riesgos para aumentar la probabilidad de éxito y reducir tanto la probabilidad de fracaso como la incertidumbre de lograr los objetivos y metas generales de la organización.

Por ello, la administración de riesgos proporciona a la empresa los medios necesarios para identificar los riesgos que se puedan presentar, medir su magnitud y definir la forma de responder ante ellos, de manera que no se afecten los intereses, el patrimonio y la responsabilidad de la organización.

Gestión estratégica

En el tema de los riesgos empresariales, la administración o gestión constituye un pilar fundamental a nivel estratégico. Corado y Galeros,[20] señalan que la gestión, en forma general, se define como la variable que vincula la acción de realizar algo que surta efecto. Es decir, la gestión es más bien un conjunto de acciones que por su aplicación en lo empresarial abarca y toma en cuenta lo relacionado con la administración y funcionamiento de un negocio. En ese sentido la forma adecuada de gestionar repercutirá en la obtención de buenos resultados.

Por su parte, según Palacio,[21] la gestión estratégica comprende tres etapas centrales:

- Definición o formulación: en esta etapa se precisa la visión, los objetivos y las metas que se desean alcanzar. Dicha etapa incluye un análisis del contexto interno y externo de la organización con el fin de comprender la postura estratégica de la organización.

- Ejecución de la estrategia: se fundamenta en implantar o llevar a la acción lo definido. Lo anterior contempla la creación de estrategias funcionales, estructuras y procesos requeridos, es decir, requiere una planificación detallada de los recursos.

- Monitoreo y seguimiento: en esta etapa se identifican y realizan ajustes y correctivos requeridos a los objetivos, a las metas o a los procesos de ejecución de la estrategia.

[20] CORADO, Leonel y GALEROS, Héctor. Complejidad y gestión en las empresas familiares guatemaltecas: su impacto en la gestión financiera [en línea]. Artículo de revisión. Revista Académica ECO (2017) 17: 41-65 [citado el 23 de noviembre de 2018]. Disponible en: http://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=126561753&S=R&D=fua&EbscoContent=dGJyMNXb4kSegK84y9fwOLCmr1Cep7BSsKu4SraWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGsslGxrbNIuePfgeyx43zx

[21] PALACIO G., Andrea Lucía. Gestión de riesgo estratégico en grandes empresas privadas [en línea]. Maestría en administración de riesgos. EAFIT. Recuperado de: https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/12433/restricted-resource?bitstreamId=25829

La definición de riesgo y estrategia se conjugan en un concepto que es abordado como una buena práctica dentro de la gestión organizacional y se conoce como la gestión del riesgo estratégico.

Riesgo estratégico

Según Deloitte[22] los riesgos estratégicos son los que amenazan generar la interrupción súbita en las bases o corazón de la estrategia de la organización. Un riesgo estratégico puede tomar la forma de un evento potencial que pueda menoscabar la implementación de una estrategia de negocios o el logro de las metas estratégicas, puede surgir de un riesgo operacional, financiero, de tecnología, de seguridad, legal, u otro que sea familiar y que escale hasta el punto en el cual presente una amenaza para la implementación de la estrategia o el logro de una meta. O puede surgir de un evento externos o eventos que nieguen los supuestos de la administración o menoscaben la estrategia o las metas estratégicas. Los eventos estratégicos de riesgo pueden invalidar la racionalidad de una decisión estratégica, amenazar la posición competitiva, y erosionar el desempeño. Pero también pueden apuntar a nuevas oportunidades para generar valor y mejorar la competitividad y el desempeño.

Deloitte advierte que las herramientas tradicionales no pueden ser confiablemente localizarlos y analizarlos. Además, los riesgos estratégicos pueden ser:

- Únicos para la organización porque la estrategia, la cultura, la estructura de gobierno, y los modelos de negocio y operación son únicos para la organización.
- Perjudiciales para toda la organización porque un riesgo que involucra, por ejemplo, la reputación o la cadena de suministro en una parte de la compañía puede afectar otras partes.
- Fáciles de pasar por alto porque a menudo parecen irrelevantes, no-amenazadores, o altamente improbables – y la administración puede considerar que están siendo monitoreados y administrados cuando en realidad no lo están.
- Difíciles de abordar con los métodos acostumbrados de la administración del riesgo.

De acuerdo con Palacio[23] los riesgos estratégicos son aquellos que al presentarse pueden afectar positiva o negativamente el logro de la estrategia, lo que afecta la creación de valor y el logro de una ventaja competitiva para la organización.

En consecuencia, para incorporar la gestión del riesgo estratégico a la gestión organizacional es necesario que se diseñen e implementen procesos que articulen

[22] DELOITTE. Riesgo estratégico: la piedra angular para la transformación del riesgo [en línea]. Colombia, 2016. Recuperado de: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/Riesgo%20estrat%C3%A9gico.pdf
[23] Palacio. Op. Cit. p. 6.

actividades, recursos, estructuras, roles y responsabilidades requeridos. Este proceso fue definido inicialmente por **COSO** (Comittee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)[24] como una tarea propia de la junta directiva, la gerencia y otro personal diseñado para identificar eventos que puedan afectar el logro de los objetivos de la entidad.

Los objetivos que busca la gestión del riesgo estratégico son la generación de valor en todas las actividades de la organización, el aumento de las probabilidades de éxito y la disminución de los fracasos. El objetivo no está enfocado en minimizar el riesgo que enfrenta la organización, sino en elegir el nivel de riesgo requerido para la generación de valor para los accionistas También, se debe tener en cuenta que la gestión de los riesgos estratégicos representa una mejora en el entendimiento del nivel de riesgo de la organización, lo que permite una mayor eficiencia en la toma de decisiones estratégicas.[25]

Plan estratégico

Un plan estratégico se define como un proyecto plasmado en un documento el cual se construye de manera integral y holística proyectado en un tiempo significativo en el cual deben participar los elementos responsables de la sociedad o grupo económico. Para Gutiérrez, "un plan estratégico es un documento maestro donde se sistematizan las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades y básicamente contiene los siguientes aspectos el objetivo estratégico, la justificación, los objetivos específicos, las acciones a tomar, los responsables y los recursos a utilizar de ser el caso[26]. En palabras similares, Steiner sostiene que "es un proceso sistemático donde se decide que se va hacer (objetivos), cómo se hará (método o estrategias) quiénes y cuándo se hará (responsables y cronograma) mediante la implementación de tácticas"[27]. Ahora, un plan estratégico financiero es definido por Burgos y Alencastri como una herramienta de gran importancia que sirve para que las empresas puedan operar de manera correcta[28].

Es muy importante que dentro de un plan estratégico financiero se visualicen los factores de riesgos tanto externos como internos, los cuales deben ser fortalecidos, mediante estrategias o acciones de mejora. Ahora, los factores de riesgos de mayor impacto en entidades financieras (bancos y cooperativas). Según, Soto, son los siguientes:

---

[24] COSO COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. Control Interno, Marco Integrado [en línea]. Resumen Ejecutivo. Mayo de 2013. [citado el 19 de feb. de 18]. Disponible en: https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Spanish.pdf
[25] Ibíd p. 7.
[26]. GUTIÉRREZ. M. Planeamiento estratégico financiero para aumentar la rentabilidad de la empresa AVICO SAC. Universidad Nacional De Tucumán. 2014. Pág. 103.
[27]. STEINER, H. Plan estratégico. Editorial Mc Graw Hill. México. 2014. Pág. 156.
[28]. BURGOS T y ALENCASTRI J. Plan estratégico administrativo y financiero. Universidad Politécnica Salesiana. 2015. Pág. 134.
[28] Ibíd. Pág. 134.

> Por un lado, están los factores de riesgos externos: la devaluación de la moneda, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, competencia de nuevas entidades financieras, las nuevas normas o legislación sobre el incremento del IVA, el incremento en las tasas de consumo, los desastres naturales pueden causar alteraciones en los sistemas de operación de información y Los cambios económicos pueden repercutir en las decisiones sobre financiación, inversión y desarrollo. Por el otro lado, se encuentran los factores de riesgos internos: Los deterioros de los sistemas informáticos pueden perjudicar las operaciones de la entidad, la calidad de los empleados y los métodos de formación y motivación pueden influir en el ambiente de control dentro de la entidad, los cambios de responsabilidades de los directivos pueden afectar la forma de realizar determinados controles, la naturaleza de las actividades de la entidad, así como el nivel de acceso al personal a los activos, pueden ser causas de apropiación indebida de los recursos, la falta de una atención personal o telefónica oportuna y el retiro masivo de clientes[29].

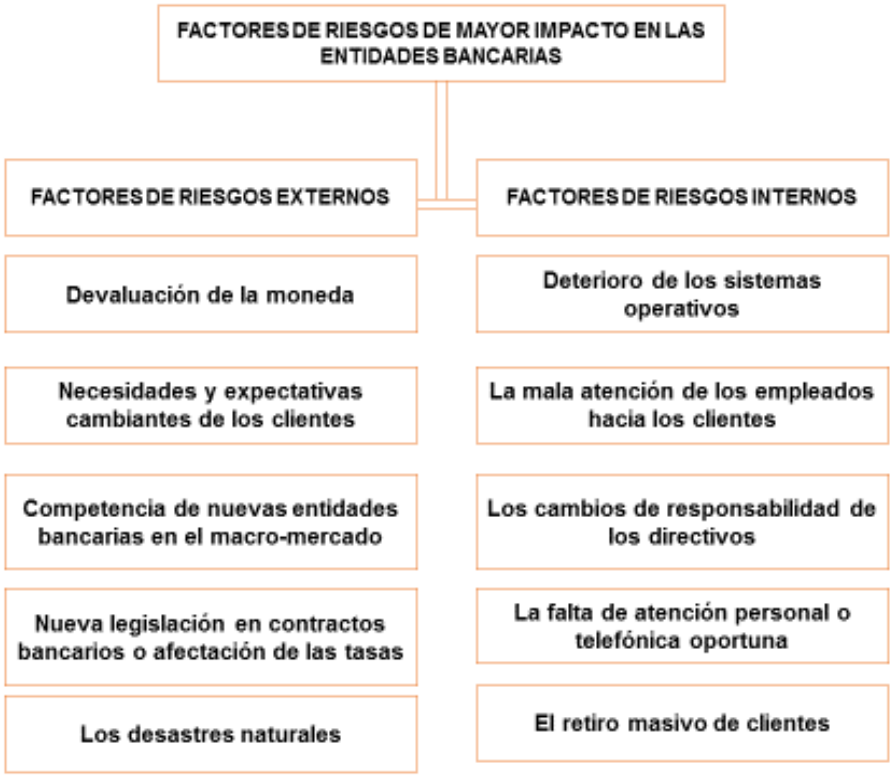
Cabe señalar que, el objetivo central del estudio es diseñar un plan estratégico financiero donde se visualicen los siguientes aspectos: factores de riesgos externos e internos, objetivos medibles, cuantificables y observables, estrategias o acciones de mejora, indicadores de gestión, cronograma y responsables. (Ver anexo A). por su parte, también se considerarán algunos factores de riesgo, dado que anticiparse a algunos fenómenos problematizadores es asegurar un posicionamiento sostenible.

En la siguiente figura se observan los factores de riesgos financieros que pueden afectar a una entidad crediticia y financiera, caso particular bancos y cooperativas. Para Ortiz, “la gestión de riesgos implica la adopción de mecanismos de cobertura, mediante los cuales la dirección adopta posiciones opuestas al riesgo, con el ánimo de salvaguardar los intereses comerciales y financieros de la organización”[30], para ello es muy importante diseñar estrategias que permitan mitigar los posibles riesgos externos e internos.

---

[29]. SOTO, CAMUS. Gonzalo. Modelo de diagnóstico estratégico financiero de empresas, aplicado al banco de Chile en el período 2001 a 2004”. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Escuela de Ingeniería Comercial. 2006. Pág. 19.
[30]. ORTIZ, GÓMEZ. Alberto. Gerencia financiera y diagnóstico estratégico. Editorial Mc Graw Hill. México. 2005. Pág. 246.
[30]. Ibíd. Pág. 135.

Figura 1. Factores de riesgos externos e internos de mayor impacto en las entidades bancarias.



Fuente tomada y adaptada de Soto (2006).

Cabe precisar que, el presente estudio se focalizará en analizar, el riesgo externo sobre la nueva legislación en materia de financiamiento y el riesgo interno sobre la captación de capital. A continuación, se describen los riesgos en materia de legislación y en la captación de capital.

Cuadro 1. Riesgos sobre: nueva legislación y sobre captación de capital.

TIPO DE RIESGO	PROBLEMÁTICA	ESTRATEGIAS
Riesgo sobre nueva legislación (incremento de tasa crediticia y retenciones).	Perdidas en la captación de dineros y congelamiento de créditos financieros.	Gestionar políticas que posibiliten estar por debajo de algunas tasas.
Riesgo de crédito.	La insolvencia de asociados puede afectar la situación financiera de la Cooperativa COOPSERP.	Gestionar en empresas de la región paquetes crediticios que posibiliten capturar nuevos asociados.
Riesgo sobre la variación de intereses.	Las variaciones de intereses pueden provocar que las deudas sean más costosas o que la rentabilidad de las inversiones sea menor.	Buscar alternativas mediante la oferta de más cupos sobre la cartera.

Fuente: Elaboración propia (2017).

En el cuadro anterior se observa algunos riesgos externos e internos a los que puede estar expuesta una entidad bancaria o cooperativa. En tal sentido es sumamente importante identificar el riesgo, asimismo, la problemática y la posible estrategia con el fin de mitigar el impacto del riesgo. De acuerdo con ello, Soriano, señala que "la gestión de riesgos permite prever las debilidades y las amenazas a las que están sujetas las organizaciones"[31]. De ahí que un plan estratégico financiero puede incluir la gestión de riesgos.

Ventaja competitiva

Para Porter "la ventaja competitiva es el espacio esencial del desempeño en los mercados competitivos. Sin embargo, muchas empresas fracasan por la incapacidad de traducir una ventaja competitiva general en las medidas concretas necesarias para conseguirla"[32]. En palabras similares, Soriano señala que la ventaja competitiva es una estrategia empresarial que permite, el sostenimiento y crecimiento de las organizaciones".[33]. En consecuencia, la ventaja competitiva se traduce en el valor hacia el cliente, es decir, que en la medida que una empresa logre capturar más cliente, mayor es su capital y posicionamiento en el mercado.

La ventaja competitiva debe permear todas las áreas que hacen parte de la empresa, es decir, que estratégicamente de ser acogida por los directivos, trabajadores, proveedores y clientes con el fin de alcanzar un desempeño superior. Asimismo, la ventaja competitiva está presente en la producción, el producto, el servicio, la gestión contable y la gestión financiera. Frente a esta última gestión es necesario que las organizaciones gestionen planes financieros, para examinar los posibles riesgos.

Otro aspecto importante de adoptar una ventaja competitiva es que posibilita crecer empresarialmente, según Porter, el cliente se constituye en una cadena de valor y como tal, es el cliente el agente más relevante para una empresa". Entendiéndose que el cliente se asume como el potencial económico porque a través de éste una empresa capitaliza recursos.

---

[31]. SORIANO, María de Jesús. Introducción a la contabilidad y a las finanzas. Editorial PROFIT. Barcelona. España. 2014. Pág. 205.
[32]. PORTER, Michael. Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Grupo Editorial Patria. México 2012. Pág. 2.
[33]. SORIANO, María de Jesús. Introducción a la contabilidad y a las finanzas. Editorial PROFIT. Barcelona. España. 2014. Pág. 36.

Figura 2. Componentes de la ventaja competitiva.

Fuente: Elaboración Propia (2017).

En la figura anterior se observan los componentes de la ventaja competitiva, discriminados de la siguiente manera: estrategias competitivas, el cliente como cadena de valor, los indicadores de gestión, el posicionamiento y el sostenimiento en el mercado. De acuerdo con ello, en el diseño del plan estratégico financiero qué será implementado en la cooperativa COOPSERP, se tendrán en cuenta los componentes descriptos, con el propósito de alcanzar una ventaja competitiva y un desempeño superior.

Captación de capital

Para una cooperativa, banco o entidad crediticia y financiera es fundamental la figura de captación de recursos financieros dentro de los límites de legalidad, la captación puede realizarse mediante moneda corriente, tasa de intereses y plazos convenidos y establecidos entre la entidad y el cliente. En tal sentido, "los Bancos tienen como reto dar confianza a los depositantes, para que la tasa de interés que ofrecen resulte atractiva y decidan mantener sus fondos por un plazo razonable"[34]. Según, Santos, existen varias formas de depósito que ofrecen los bancos entre ellas las siguientes:

> A la Vista, son depósitos en cuenta corriente, a ser giradas por el depositante con cheques o con cargo a cuenta, son remunerados a partir de un monto mínimo que es establecido por mutuo acuerdo entre el Banco y el depositante. Ahorro, son depósitos que generan un determinado rendimiento, sin necesidad de montos mínimos y plazos; son los más frecuentes para las Personas Naturales. Es posible establecer cuentas múltiples que combinen las cuentas a la vista con las de ahorro o de otras modalidades de depósito. A Plazo, son depósitos que contemplan montos y plazos mínimos, pueden ser con intereses capitalizables o no en la misma cuenta. Si el depositante liquida su cuenta antes del plazo pactado, percibe una menor tasa

[34]. NÉSTOR, SANTOS, J. El negocio bancario**.** Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad del Perú. 2001. Pág.33.

> de interés que el acordado. Depósitos de CTS, son las Compensaciones por Tiempo de Servicios de los trabajadores, cuya disponibilidad es regulada por Ley. Normalmente ofrecen remuneraciones mayores que los depósitos a plazos. Certificados Bancarios, son depósitos a plazos, emitidos a nombre del portador y otros depósitos, según el monto y los requerimientos del depositante y de la entidad financiera[35].

Las anteriores modalidades permiten un abanico de posibilidades para que los clientes tomen la mejor decisión en términos de crédito, financiamiento y paquetes promocionales y comerciales que ofrecen las entidades bancarias. Ahora, para Santos "la función principal de los bancos es intermediar los fondos disponibles, provenientes de las captaciones y recursos propios aportados por los accionistas y los generados por el negocio, a personas o empresas debidamente identificados y que son calificados como sujetos de crédito"[36]. En consecuencia, cada cooperativa o entidad financiera diseña e implementa estrategias promocionales para ofrecerle a los clientes, no obstante, también tienen en cuenta el poder adquisitivo del cliente y su capacidad de endeudamiento con el fin de mitigar posibles riesgos y a su vez dicho análisis financiero determina la capacidad de respaldo del crédito. Para Santos, las principales modalidades de colocación son las siguientes:

> Préstamos, son los denominados créditos bancarios, los que tienen un calendario de pago que se pacta y en el que los intereses usualmente se pagan por periodo vencido. Descuentos, son créditos en los que los intereses se pagan por periodo adelantado y el capital al final de cada periodo, normalmente se aplican para descontar letras comerciales de clientes previamente calificados por el Banco. Cuentas Corrientes, son facilidades crediticias denominadas también sobregiros bancarios, los que se cancelan con las cobranzas previstas y/o depósitos que realice el cliente en un plazo prudencial. Arrendamiento Financiero, en este caso el Banco adquiere un bien seleccionado por la empresa que ha sido calificado apto para el financiamiento y lo entrega en "alquiler con opción de compra al finalizar el contrato de Leasing" y a cambio la empresa paga al Banco una cuota que comprende capital e intereses del financiamiento[37].

De otro modo, existen dos fuentes de financiamiento externas e internas, las primeras son adquiridas a través de préstamos con entidades bancarias y las segundas tiene que ver con el capital propio de una organización, el cual es obtenido de operaciones contables a partir del efectivo de ventas.

Formulación de objetivos estratégicos

La formulación de objetivos estratégicos es una tarea clave para alcanzar las metas y los indicadores de gestión administrativa y financiera. Ahora, los objetivos

[35]. Ibíd. pág. 34.
[36]. Ibíd. Pág. 35.
[37]. Ibíd. Pág. 36

estratégicos permiten mitigar los riesgos y el impacto de éstos sobre cualquier área de gestión de la empresa. Dentro de la formulación de los objetivos de gestión es importante determinar que sean observables, medibles y cuantificables, en tal sentido un plan estratégico financiero debe contener objetivos cuantitativos para identificar si fueron alcanzados operativamente. Según, Ortiz los objetivos estratégicos deberán estar articulados directa o indirectamente con la misión de la cooperativa, en tal sentido:

> Los objetivos estratégicos deben estar formulados en unidades de mediación que facilitan la evaluación de las tendencias históricas y la futura comparación de las proyecciones y las realizaciones. Como se acostumbra en las organizaciones exitosas, los objetivos estratégicos tienen el sustento teórico de la gerencia orientada al logro, que demanda un trabajo permanente de concientización, difusión y comunión de esfuerzos, alrededor de frases, concepciones, ideas y pronunciamientos que más adelante impulsarán el trabajo individual y colectivo del talento humano[38].

De acuerdo con lo anterior, se puede decir que los objetivos estratégicos deben ser pensados y formulados desde un enfoque matemático con el fin de facilitar el diseño de indicadores de gestión, los cuales se convertirán en indicadores de desempeño. A continuación, se citarán algunos objetivos estratégicos tomados y adaptados de Ortiz, entre ellos: Aumentar el número de clientes para lograr un mayor posicionamiento. Lanzar nuevos productos, lanzamientos de nuevos productos con su respectiva patente para captar más capital. Los anteriores objetivos son pertinentes para lograr captar capital. Al respecto, Ortiz señala que:

> Al concretarse los objetivos estratégicos es vital que estos interpreten las fuerzas asociadas con la ola económica del conocimiento, en el sentido de precisar si las decisiones estas o no alineadas y guardan o no coherencia con las fuerzas inmersas en la aguda transformación causada por la revolución digital y la economía del conocimiento[39].

En suma, los objetivos estratégicos direccionan un plan de mejoramiento organizacional porque sobre ellos se proyectan las metas, las actividades y los responsables. En contraste, un plan estratégico sin unos objetivos medibles, sería un documento débil y se quedaría solo en lo subjetivo.

Estrategias asociadas a las necesidades del cliente

Dentro de un plan estratégico es fundamental contemplar algunas expectativas de los clientes, ya que permite ampliar el volumen de capital. En tal sentido, existen bancos y cooperativas que ofrecen a los clientes paquetes comerciales

[38]. ORTIZ, GÓMEZ. Alberto. Gerencia financiera y diagnóstico estratégico. Editorial Mc Graw Hill. México. 2005. Pág. 51
[39]. Ibíd. Pág. 51.

relacionados con turismo, vivienda, educación y créditos de libre inversión, incluso para el caso de COOPSERP, desde hace varios años ofrece bonos para un cliente antiguo que consiga otro. Fuera de ello, la cooperativa realiza cada año la fiesta de integración para los asociados. Las anteriores estrategias se constituyen en atractivos de enganche para los clientes. Otra estrategia según Ortiz es cuando

> La banca compra permanentemente los beneficios financieros asociados a cada cuenta con los recursos consumidos en su manejo, o cuántas empresas calculan los excedentes financieros asociados a cada cliente, que resultan de deducir de los ingresos generados los descuentos, los costos de venta, el costo imputado al desarrollo de productos, el costo de almacenamiento, los fondos comprometidos en el transporte y los gastos financieros imputados[40].

La modalidad de comprar cartera con una tasa baja es una estrategia atractiva para muchos clientes, incluso de prestar dinero sobre hipotética. Dichas modalidades hacen parte de la cadena de valor, la cual representa para los bancos un suministro comprado. Los investigadores Camus y Cisternas, determinaron en un estudio realizo que el banco de Chile, dentro de su plan financiero adoptaron varias estrategias para posicionarse en el mercado bursátil, con respecto a ello señalan lo siguiente:

> El banco presenta fuentes de fondos abundantes y diversificadas, producto de la amplia cobertura y participación en los servicios ofrecidos de captaciones, de acuerdo al seguimiento de una estrategia de cobertura completa del mercado a través del proceso de entrega de servicios de colocación y captación, siendo sus principales fuentes de financiamiento los depósitos y captaciones. Como forma adicional de obtención de recursos el banco ha aumentado su financiamiento producto de préstamos de instituciones financieras extranjeras en el corto plazo y ha emitido bonos a largo plazo.

Por tanto, un plan estratégico bancario a mediano o largo plazo debe ser el resultado de una eficiencia económica, si fue pensado lógicamente en la cadena de valor del cliente, en unos indicadores de gestión y en estrategias para gestionar los riesgos. Al respecto, Camus y Cisternas sostienen que “un plan estratégico es rentable cuando se contemplan beneficios para el cliente, entre ellos: transacciones significativas, estados financieros eficientes, análisis del macro-entorno, paquetes promocionales, créditos específicos y créditos de libre inversión”[41]. Las anteriores modalidades son claves para satisfacer las necesidades de los clientes.

---

[40]. Ibíd. Pág. 220.

[41]. CAMUS y CISTERNAS. Gonzalo. Modelo de diagnóstico estratégico financiero de empresas, aplicado al banco de Chile en el período 2001 a 2004”. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Escuela de Ingeniería Comercial. 2006. Pág. 19.

Percepciones de los clientes

Los clientes son la cadena de valor más importante para una empresa, ellos se convierten en consumidores activos y producto de las compras y de las adquisiciones que realicen se traduce en dinero para que las organizaciones aumentan su capital. Para Porter, la percepción del cliente permite que las empresas mejoraren algunos servicios y productos. Por tanto, las opiniones de los usuarios se convierten en puntos críticos que permiten gestionar factores de riesgo.

Algunas organizaciones tienen en cuenta las percepciones del cliente mediante técnicas y herramientas como: sondeos de opinión, encuestas físicas para cualificar la atención e instrumentos tecnológicos para calificar un servicio o producto. Empresas Líderes como CHEVROLET, BBVA, solicitan a los clientes calificar los servicios con el fin de mejorar procesos de calidad.

De otra parte, la categoría percepción alude a un determinado conocimiento, a una idea o a la sensación producida por una impresión subjetiva. Para la Psicología la categoría percepción consiste en una función que le posibilita al organismo procesar información que llega desde el exterior y pasa por los sentidos. En otras palabras, es un procedimiento cognoscitivo que le permite al sujeto capturar la información del medio que lo rodea a través de sistema sensorial. Ahora, la percepción se materializa mediante prejuicios, ideas u opiniones sobre una realidad producto del reflejo de las cosas. Al respecto Dorsch, señala que:

> La percepción hace posible la comprensión del objeto y su significación, esto permite concebirlo como incluido en una serie de objetos o fenómenos, por ejemplo: los contenidos de la memoria, representaciones mentales y experiencia que proporcionan la base del conocimiento, es decir, que la percepción va más allá de las sensaciones por que llega a la mente y a partir de esta elabora la participación mental de objeto[42].

Ahora, las percepciones del cliente en algunas veces permiten visualizar aspectos que los gerentes y empleados no habían percibido, por eso es esencial que se escuchen las opiniones de los usuarios para mejorar en algunas áreas específicas. Teniendo en cuenta lo anterior, se ha contemplado la posibilidad de realizar una encuesta estructurada, la cual se la aplique a los asociados de la cooperativa COOPSERP, con el propósito de conocer sus experiencias y expectativas frente al servicio ofrecido en las siguientes colocaciones: cuenta de ahorro, créditos específicos y créditos de libre consumo. Con la aplicación de la encuesta se pueden detectar algunos puntos que podrían ser objeto de intervención dentro de la lista de sugerencias o los planes de mejoramiento operativo que diseñe la Cooperativa. (Ver anexo B).

[42]. DORSCH, f. Diccionario de Psicología. Editorial Herder. Barcelona. 2002, pág. 560.

1.6.3 Marco legal

Dentro del presente marco se han citado algunas normas, leyes decretos y artículos que regulan a las entidades bancarias y a las cooperativas en el país, especialmente, en las temáticas sobre captación de capital y colocaciones a los clientes. De acuerdo con lo anterior se pasa a describir el cuerpo normativo vigente.

El Código de Comercio en los contratos bancarios establece las siguientes definiciones conceptuales y legales:

ART. 1382.- por el contrario de depósito en cuenta corriente bancaria el cuentacorrentista adquiere la facultad de consignar sumas de dinero, y cheques en un establecimiento bancario y de disponer, total o parcialmente, de sus saldos mediante el giro de cheques o en otra forma previamente convenida con el banco. Todo deposito constituido a la vista se entenderá entregando en cuenta corriente bancaria, salvo convenido en contrario[43].

ART. 1393.- Se denomina depósitos a término aquellos en que se haya estipulado, en favor del banco, un preaviso o un término para exigir su restitución. Cuando se haya constituido el depósito a término o con preaviso, pero se haya omitido indicar el plazo del vencimiento o del preaviso, se entenderá que no será exigible antes de treinta días[44].

ART. 1396.- Los depósitos recibidos en cuenta de ahorros, estarán representados en un documento idóneo para reflejar fielmente el movimiento de la cuenta. Los registros hechos en el documento por el banco, serán plena prueba de su movimiento[45].

De otro modo, La Ley 79 de 1988 (Ver anexo C), garantiza la promoción, la protección y el ejercicio del cooperativismo como un sistema eficaz para contribuir al desarrollo económico, al fortalecimiento de la democracia, a la equitativa distribución de la propiedad y del ingreso, a la racionalización de todas las actividades económicas y a la regulación de tarifas, tasas, costos y precios, en favor de la comunidad y en especial de las clases populares.

Asimismo, el Estado garantiza el libre desarrollo del cooperativismo, mediante el estímulo, la protección y la vigilancia, sin perjuicio de la autonomía de las organizaciones cooperativas. Todas las normas promulgadas para la regulación de

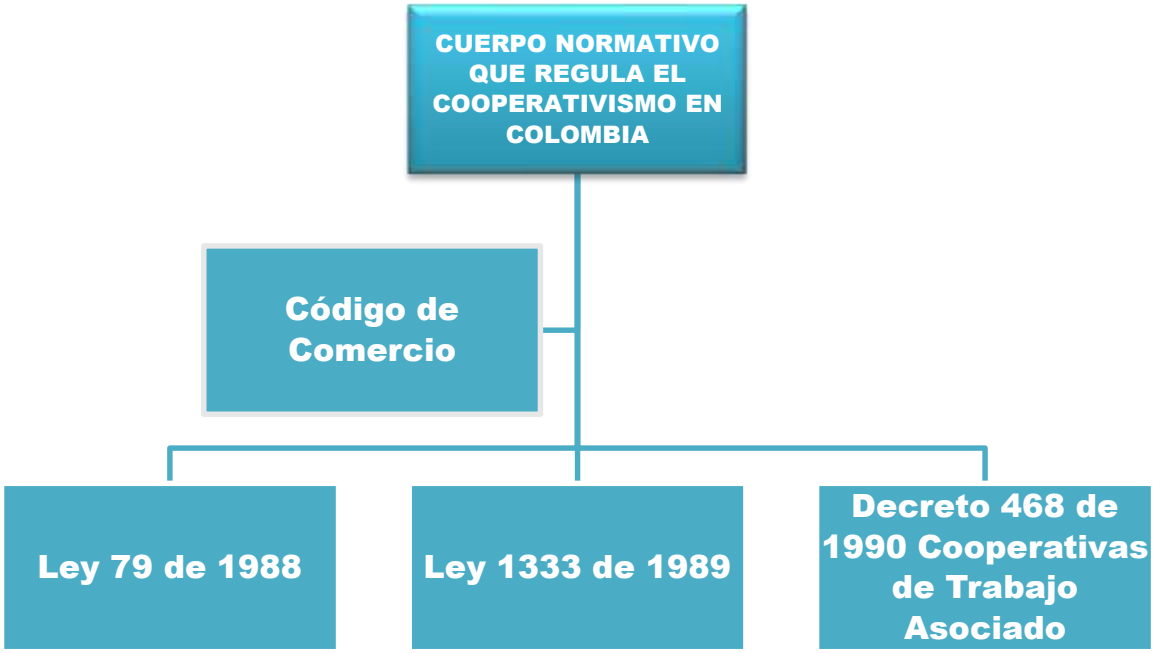
---

[43]. Código de Comercio. Decretos Únicos Reglamentarios. Editorial LEGIS. Tercera Edición. Bogotá. Colombia. Pág. 221
[44]. Ibíd. pág. 203
[45]. Ibíd. pág. 24

la economía solidaria en el país están enmarcadas a partir de la Constitución Política de 1991, que reseña disposiciones contenidas en el Capítulo 2 del Título II, sobre los derechos Sociales, Económicos y Culturales, contenidos entre otros, en los artículos 58, 60 y 64; igualmente en el Capítulo 1 del Título XII, artículo 333 acerca de la protección, la promoción y el fortalecimiento de las organizaciones solidarias y otras formas asociativas de propiedad.

En forma general las normas relativas al sector cooperativo son: Ley 79 de 1988 Legislación Cooperativa; Decreto Ley 1333 de 1989 Pre-cooperativas; Decreto Ley 1480 de 1989 Asociaciones Mutuales; Decreto Ley 1481 de 1989 Fondos de Empleados; Decreto Ley 1482 de 1989 Empresas de Servicios de Administración Pública; Decreto 468 de 1990 Cooperativas de Trabajo Asociado; Ley 454 de 1998. Fundamento legal de la economía solidaria; Resolución 1515 de 2001 de la Supersolidaria (P.U.C.) y Ley 795 de 2002[46].

Figura 3. Cuerpo normativo



Fuente: Elaboración propia.

[46] La economía solidaria: de lo legal a la formación integral. Bogotá diciembre 2008. Pág. 59.

1.6.4 Marco contextual

La cooperativa COOPSERP, es una entidad crediticia asociada que fue creada el 9 de marzo de 1996, mediante la Asamblea de Constitución. La sigla COOPSERP, significa Cooperativa de los Servidores Públicos. Por su parte, la, entidad es de vínculo cerrado exclusiva para los servidores públicos del orden municipal. Departamental y nacional con registro en la Cámara de Comercio de Santiago de Cali N° 00049, libro 1 de junio 3 de 1996. Esta cooperativa nace de la necesidad de sustituir a la Corporación de Servicios del departamento del Valle del Cauca, dando cumplimiento a la ordenanza N° 014 del 25 de agosto de 1995, emanada por la Asamblea departamental donde se manifestaba la necesidad de liquidar la entidad pública y promover la creación de un ente privado que la sustituyera en sus funciones de intermediación financiera con los empleados adscritos a la Gobernación del Valle.

Asimismo, es importante reseñar que por Asamblea General de Delegados realizada el 9 de marzo de 1998 se aprobó el cambio de razón social por Cooperativa de Servicios del Valle COOPSERV, quedando registrada en la Cámara de Comercio según consta en el libro I, inscripción 00587 de abril 21de 1998. COOPSERP en el año 2002 proyecta sus servicios a nivel nacional, es por ello que modifica su razón social, denominándola COOPSERP, Cooperativa de Servicios Públicos y Jubilados de Colombia, la cual queda aprobada en Asamblea General de Delegados.

El domicilio de COOPSERP es la ciudad de Santiago de Cali, Departamento del Valle del Cauca, y podrá desarrollar actividades en todo el territorio de la República de Colombia, por tanto, COOPSERP podrá ejercer su objeto fuera de los límites territoriales de la República de Colombia, abriendo oficinas o dependencias directas en otros países o suscribiendo contratos o convenios con Organizaciones Internacionales o locales que operen en aquellos lugares. De otro modo, su caracterización organizacional cuenta con su respectiva misión, visión y objetivos empresariales.

MISIÓN: Facilitar la solución de las necesidades económicas, sociales, culturales, educativas y de salud mediante servicios financieros, fomentando el bienestar social, el desarrollo económico y fortaleciendo los lazos de solidaridad e integración entre los asociados.

VISIÓN: Ser la Cooperativa líder a nivel nacional en la prestación de servicios financieros constituyéndose en la entidad pública preferida de los empleados y jubilados de los entes públicos de orden municipal, departamental y nacional y de economía mixta siendo reconocida como la más eficiente organización en el manejo de sus recursos para satisfacer las necesidades de sus asociados.

OBJETIVOS: Contribuir con la promoción y dignificación de las condiciones de vida de sus asociados. Colaborar en la solución de las necesidades económicas, sociales, culturales y educativas de los asociados y su núcleo familiar. Promover el bienestar social y desarrollo económico de sus asociados. Fortalecer los lazos de solidaridad, integración y ayuda mutua y consolidarse como una de las mejores Cooperativas a nivel nacional.

Otro aspecto que vale la pena reseñar es COOPSERP, cuenta con una sucursal en la ciudad de Tuluá, la cual es una región comercial, actualmente tiene una población aproximadamente de 200.000 habitantes. Tuluá es el corazón del Valle y es también llamada ciudad región por que alrededor de ella se encuentran quince municipios circunvecinos. Asimismo, Tuluá es un pueblo palpitante, pujante y cosmopolita, en ella se han asentado diferentes etnias, de ahí que sea un pueblo pluralista y diverso. Tuluá es una de las pocas provincias que cuenta con universidad propia, sobre esta tierra pujante fue edificada la UCEVA, con ello se le dio apertura a los jóvenes y adultos para que se formaran profesionalmente en diferentes carreras.

De otro modo, se debe indicar que el contexto situacional donde se realizará el estudio investigativo será en Tuluá, dado que la población sujeta de estudio serán un grupo de 50 asociados escogidos por conveniencia a los cuales se les aplicará una encuesta estructurada para conocer sus percepciones sobre la cooperativa en cuanto al manejo financiero. El sitio de aplicación será la oficina ubicada en la carrera 26 con calle 28 sector del centro.

Actualmente la cooperativa tiene un total de 44 agencias a nivel nacional. Cuenta con 25.950 asociados, mientras que en la agencia de Tuluá se encuentra un total de 1.410, es decir, el 5.43% del total.

Entre las líneas de servicio están:

Salud: destinado a financiar necesidades para los servicios básicos de salud, tales como gastos médicos, odontológicos, quirúrgicos, cirugía estética, hospitalarios y exámenes de laboratorio del asociado y su grupo familiar primario.

Servicios Especiales Libre Destino: destinados a satisfacer las necesidades varias sin que estén comprometidos los asociados a darle un uso o inversión específica.

Vivienda: con el fin de mejorar la calidad de vida de los asociados, COOPSERP contribuye con la compra de vivienda nueva, usada o lote y seguro de vivienda.

Ofrece las siguientes modalidades de crédito:

Calamidad Doméstica: destinado a solucionar necesidades originadas por muerte o accidentes, así como también por la ocurrencia de sucesos de fuerza mayor (terremotos, incendio, etc.) que amenacen o pongan en serio peligro el patrimonio del asociado o de su grupo familiar primario.

Recreación: destinados a financiar gastos de transporte, hoteles y estadía del asociado y su grupo Familiar primario adquiridos por medio de la FUNDACIÓN COOPSERP.

Tecnología: destinados a financiar compra de computador, celular inteligente, televisor smart-tv, equipo de tecnología de alta gama, etc.

Vehículo: destinado a financiar vehículo nuevo, usado hasta dos años anteriores, y su cubrimiento con la póliza todo riesgo y SOAT. Cuando se habla de vehículo se refiere a carro, moto, bicicleta o lancha.

Servicios Complementarios: destinado a contribuir con el Asociado en la resolución de inconvenientes financieros.

Educación: destinado a financiar textos escolares, matrículas para estudios Pre-Universitarios, Pregrado o Postgrados del asociado y su grupo familiar primario.

Convenios Comerciales:

- Estética
- Odontología
- Cirugía Reflectiva
- Salud
- Seguros
- Ópticas
- Servicios Funerarios
- Vehículo

1.6.5 Marco conceptual

Para el presente estudio se han definidos los siguientes conceptos considerados relevantes en la investigación.

El riesgo según informe de Basilea:

La evolución del sistema financiero colombiano, al igual que en el mundo, muestran un incremento de la complejidad en las operaciones que aumentan las probabilidades de que se presenten distintos tipos de riesgo, como el de crédito, de tasa de interés y de mercado, el riesgo operacional puede ser sustantivo y las tendencias de pérdidas parecen indicar que se está incrementando, dada la cantidad de áreas críticas que posibilitan la aparición del riesgo operativo como las siguientes:

- "*Mayor uso de tecnología automatizada (p.e. riesgos derivados de la automatización de procesos manuales, errores de procesamiento y riesgos de fallas en los sistemas);*
- *Proliferación de productos nuevos y altamente complejos;*
- *Crecimiento de transacciones bancarias electrónicas y aplicaciones de negocios relacionadas;*
- *Adquisiciones de gran escala, fusiones y consolidaciones;*
- *Aparición de bancos que actúan como proveedores de servicios a gran escala;*
- *Desarrollo y uso de técnicas de mitigación de riesgos (p.e. garantías, seguros, derivados de crédito, arreglos de neteo y titularizaciones); e,*
- *Integración global de servicios financieros (p.e. riesgos de transacciones de pago procesadas en múltiples monedas, crecientes transacciones comerciales, etc.).*" [47]

Como se dijo, estas áreas señaladas indican que son altas las probabilidades de que se presente el riesgo operativo, concepto que se explica más adelante, sin embargo, es necesario exponer inicialmente lo que se entiende por riesgo.

El concepto de riesgo operativo se relaciona con la ocurrencia de pérdidas financieras por fallas en procesos internos. La definición adoptada por el Comité de Basilea es la siguiente:

> "*Se entiende por riesgo operativo a la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras por deficiencias o fallas en los procesos internos, en la tecnología de información, en las personas o por ocurrencia de eventos*

[47] ASOCIACIÓN DE SUPERVISORES BANCARIOS DE LAS AMÉRICAS (ASBA). Reporte final Riesgo Operativo. [en línea] http://www.asbaweb.org/Grupos/grupo%202/Reporte%20Final%20ASBA%20-%20WG2%20-%20Riesgo%20Operativo.pdf

externos adversos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y el de reputación."[48]

Lo anterior muestra que el riesgo operativo se asocia a fallas en los procesos internos, originados en la tecnología, en las personas o eventos externos. De acuerdo con esto, el Comité de Basilea identifica los eventos de riesgo que pueden ocasionar pérdidas importantes a las entidades bancarias, entre los que están:[49]

El fraude interno: errores intencionados en el reporte de posiciones, robos por parte de empleados y utilización de información confidencial en beneficio de la cuenta del empleado.

Fraude externo: robo, falsificación, circulación de cheques en descubierto y daños por intrusión en los sistemas informáticos.

Prácticas de empleo y seguridad en el puesto de trabajo: solicitud de indemnizaciones por parte de los empleados, acusaciones de discriminación, infracción de las normas laborales de seguridad e higiene, organización de actividades laborales, y responsabilidades generales.

Prácticas con los clientes, productos y negocios: abuso de confianza, abuso de información confidencial sobre el cliente, negociación fraudulenta en las cuentas del banco, blanqueo de capitales y venta de productos no autorizados.

Daños a activos materiales: terrorismo, vandalismo, terremotos, incendios e inundaciones.

Alteraciones en la actividad y fallos en los sistemas: fallos en el hardware o software, problemas en las telecomunicaciones e interrupción en la prestación de servicios públicos.

Ejecución, entrega y manejo de procesos: errores en la introducción de datos, fallos en la administración del colateral, documentación jurídica incompleta, acceso a cuentas de los clientes sin autorización, prácticas inadecuadas de contrapartes de clientes y disputas con distribuidores.

Teniendo en cuenta los diferentes eventos de riesgo existentes, que pueden generar riesgo operativo para las entidades financieras, el control interno toma especial importancia, dado que la mayoría de estos eventos están asociados a los procesos internos, a la tecnología y el recurso humano. A continuación, se introduce el concepto de control interno.

---

[48] ARAUJO, Rudy y DÍAZ, Rafael. "Riesgo operacional en instituciones bancarias". Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas (ASBA). 2009 [en línea] http://www.ccsbso.org/media/File/G6%20es.pdf
[49] Ibíd. p. 13

Control: Para Fayol, citado por Velez,[50] control era la verificación y vigilancia de las operaciones, para que éstas se desarrollaran en función a lo ordenado por la administración. El control está asociado así, a una de las funciones más importantes en la administración de cualquier organización, fundamental para el logro de los propósitos empresariales.

Control interno: según el informe COSO III, el control interno se define de la siguiente manera: "un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento."[51]

Esta definición refleja ciertos conceptos fundamentales. El control interno:

> "• Está orientado a la consecución de objetivos en una o más categorías–operaciones, información y cumplimiento.
>
> • Es un proceso que consta de tareas y actividades continuas–es un medio para llegar a un fin, y no un fin en sí mismo.
>
> • Es efectuado por las personas–no se trata solamente de manuales, políticas, sistemas y formularios, sino de personas y las acciones que éstas aplican en cada nivel de la organización para llevar a cabo el control interno.
>
> • Es capaz de proporcionar una seguridad razonable–no una seguridad absoluta, al consejo y a la alta dirección de la entidad.
>
> • Es adaptable a la estructura de la entidad–flexible para su aplicación al conjunto de la entidad o a una filial, división, unidad operativa o proceso de negocio en particular.
>
> Objetivos: El Marco establece tres categorías de objetivos, que permiten a las organizaciones centrarse en diferentes aspectos del control interno:
>
> • Objetivos operativos: Hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluidos sus objetivos de rendimiento financiero y operacional, y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas.
>
> • Objetivos de información: Hacen referencia a la información financiera y no financiera interna y externa y pueden abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia, u otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de la propia entidad.
>
> • Objetivos de cumplimiento: Hacen referencia al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad." [52]

---

[50] VÉLEZ B. Ángel R. Los clásicos de la gerencia. Colección Lecciones. Facultad de Administración. Editorial Universidad del Rosario. Bogotá, 2007

[51] COSO COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. Control Interno, Marco Integrado [en línea]. Resumen Ejecutivo. Mayo de 2013. [citado el 15 de dic. de 18]. Disponible en: https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Spanish.pdf

[52] Ibíd. p. 15.

Como se aprecia, en la definición de control interno, uno de los principales aspectos es su relación con el concepto de objetivos, es decir, su contribución al logro de los propósitos de una organización, entendido como un proceso que consta de tareas y actividades, pero que no se reduce al simple hecho de contar con manuales y políticas, sino que involucra lo más importantes que son las personas, cuya finalidad es proporcionar seguridad razonable.

Seguridad razonable: este concepto indica que el control interno, por muy bien diseñado y ejecutado que esté, no puede garantizar que los objetivos de una entidad se consigan, debido a las limitaciones inherentes de todo sistema de control interno, es decir, no se puede garantizar que a través del control puedan lograrse completamente los objetivos, dadas las múltiples variables que intervienen en estos aspectos.

El informe COSO III está estructurado en componentes y principios que permite a las direcciones de las empresas deberían implementar. El control interno consta de cinco componentes integrados, que implican a su vez una serie de conceptos que resulta importante comprenderlos:

- Entorno de control: Es el ambiente donde se desarrollan todas las actividades organizacionales bajo la gestión de la administración. El entorno de control es influenciado por factores tanto internos como externos, tales como la historia de la entidad, los valores, el mercado, y el ambiente competitivo y regulatorio. Comprende las normas, procesos y estructuras que constituyen la base para desarrollar el control interno de la organización. El Entorno de control está compuesto por el comportamiento que se mantiene dentro de la organización, e incluye aspectos como la integridad y los valores éticos de los recursos humanos, la competencia profesional, la delegación de responsabilidades, el compromiso con la excelencia y la transparencia, la atmosfera de confianza mutua, filosofía y estilo de dirección, la estructura y plan organizacional, los reglamentos y manuales de procedimientos, las políticas en materia de recursos humanos y el Comité de Control.

- Evaluación de riesgos: Este componente identifica los posibles riesgos asociados con el logro de los objetivos de la organización. Toda organización debe hacer frente a una serie de riesgos de origen tanto interno como externo, que deben ser evaluados. Estos riesgos afectan a las entidades en diferentes sentidos, como en su habilidad para competir con éxito, mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva.

- Riesgo: se entiende por riesgo cualquier causa probable de que no se cumplan los objetivos de la organización. De esta manera, la organización debe prever, conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta, para establecer mecanismos que los identifiquen, analicen y disminuyan. Este es un proceso

dinámico e iterativo que constituye la base para determinar cómo se gestionaran los riesgos.

- Actividades de control: En el diseño organizacional deben establecerse las políticas y procedimientos que ayuden a que las normas de la organización se ejecuten con una seguridad razonable para enfrentar de forma eficaz los riesgos. Las actividades de control se definen como las acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos. Las actividades de control conforman una parte fundamental de los elementos de control interno. Estas actividades están orientadas a minimizar los riesgos que dificultan la realización de los objetivos generales de la organización. Estos controles permiten:

• Prevenir la ocurrencia de riesgos innecesarios.
• Minimizar el impacto de las consecuencias de los mismos.
• Restablecer el sistema en el menor tiempo posible.

- Sistemas de Información: El personal debe no solo captar una información sino también intercambiarla para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones. Por lo tanto, este componente hace referencia a la forma en que las áreas operativas, administrativas y financieras de la organización identifican, capturan e intercambian información. La información está compuesta por los datos que se combinan y sintetizan con base en la relevancia para los requerimientos de información. Es importante que la dirección disponga de datos fiables a la hora de efectuar la planificación, preparar presupuestos, y demás actividades.

- Supervisión del sistema de control – Monitoreo: Todo el proceso ha de ser monitoreado con el fin de incorporar el concepto de mejoramiento continuo; así mismo, el Sistema de Control Interno debe ser flexible para reaccionar ágilmente y adaptarse a las circunstancias. Las actividades de monitoreo y supervisión deben evaluar si los componentes y principios están presentes y funcionando en la entidad.

1.7 DISEÑO METODOLÓGICO

1.7.1 Tipo de estudio

El tipo de investigación que direccionará el estudio será descriptivo porque permite analizar fenómenos problematizadores en el terreno de las finanzas, además porque este tipo de investigación posibilita identificar factores de riesgo en una organización, asimismo, permite indagar cuáles son las necesidades de los asociados afiliados a una cooperativa. Otro aspecto de la investigación descriptiva

es que ayuda a comprobar variables económicas que pueden afectar una entidad crediticia.

Para Méndez, “los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas, y los cuestionarios”[53], es tal sentido, una de las técnicas que se empleará será una encuesta estructurada con el fin de indagar cuáles son las percepciones de los asociados de COOPSERP, con respecto a la credibilidad de la cooperativa, al igual, se analizará dos variables financieras, la primera está referida a identificar como incide las normas que regulan el sistema crediticio y la segunda está direccionada a la captación de capital. Ahora, una vez se recoja la información se tabulará y se realizará un análisis estadístico. Según Méndez, “la mayor parte de los trabajos hechos en Colombia en economía, administración y ciencias contables son descriptivos”[54]. De acuerdo con lo anterior, es pertinente porque el presente estudio será de carácter financiero.

Otra de las características de los estudios descriptivos “es que recoge información para someterla a una comprensión rigurosa, es decir, busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice”[55]. En consecuencia, éste tipo de investigación es apropiado para el tema seleccionado, en particular, el diseño de un plan estratégico financiero.

De otra parte, “el método de investigación será de carácter deductivo porque permite explorar fenómenos, eventos, comunidades hechos, conceptos y variables desde su naturaleza descriptiva”[56]. En este caso factores de riesgo de la Cooperativa COOPSERP. En palabras similares, Méndez, señala que “el método deductivo permite que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general”[57]. En tal sentido con este tipo de método se puede abordar la teoría sobre la planeación estratégica con el propósito de analizar y evaluar situaciones de riesgo en una organización.

1.7.2 Método de investigación

La metodología para el desarrollo del trabajo está en función del proceso de gestión de riesgos estratégicos que según Palacio[58] se describe a continuación:

---

[53]. MÉNDEZ, ÁLVAREZ. Carlos Eduardo. Metodología, Diseño y Desarrollo de la Investigación. Editorial (S.D). Colombia. 2012. Pág. 231.
[54]. Ibíd. Pág. 232.
[55]. HERNÁNDEZ, SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. Editorial Mc Graw Hill. México. 2015. Pág. 92
[56]. Ibíd. Pág. 47.
[57]. MÉNDEZ, ÁLVAREZ. Carlos Eduardo. Metodología, Diseño y Desarrollo de la Investigación. Editorial (S.D). Colombia. 2012. Pág. 240.
[58] PALACIO G., Andrea Lucía. Gestión de riesgo estratégico en grandes empresas privadas [en línea]. Maestría en administración de riesgos. EAFIT. Recuperado de: https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/12433/restricted-resource?bitstreamId=25829

La identificación de los riesgos consiste en detectar eventos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Por ello es necesario que la alta dirección reconozca la importancia de dichos factores y el impacto sobre el logro de los objetivos. La identificación puede hacerse a partir de una lista de riesgos estratégicos que sirven de guía durante las etapas de planeación, ejecución y evaluación de las estrategias.

De modo similar, Deloitte propone una metodología en la que los líderes de la organización realizan una lluvia de ideas basados en su propia experiencia y en la de otras organizaciones con el fin de identificar los riesgos que podrían menoscabar la estrategia. El objetivo de esta etapa es identificar los riesgos clave asociados a la estrategia, por lo que es importante tener un profundo conocimiento de esta, lo cual se puede lograr a través de entrevistas, encuestas y grupos focales con los directores.

Los riesgos deberán ser evaluados según su probabilidad e impacto, puesto que ello puede determinar cómo deben ser administrados y proporciona elementos para la gestión de recursos). La medición y evaluación del riesgo tiene por objetivo establecer el grado en el cual podrían no ser logrados los objetivos estratégicos.

Para la evaluación de los riesgos estratégicos, las organizaciones han incorporado a las medidas tradicionales de riesgo nuevas dimensiones, como la velocidad del riesgo o el grado en que la organización está preparada. El nivel de detalle y complejidad con que se realiza este proceso depende de la madurez de los procesos de administración del riesgo de la organización.

El tratamiento de los riesgos estratégicos son las medidas que la organización implementa para modificar el riesgo y llevarlo a niveles tolerables por la empresa. Los planes de acción que se definan para los riesgos estratégicos deben integrarse a los procesos de ejecución de la estrategia. Es fundamental hacer énfasis en estos planes, pues son los que aportan a la sostenibilidad y crecimiento de la organización.

Como última etapa del proceso se encuentra el monitoreo de riesgos, en el que se mide el avance de implementación de las medidas de tratamiento. El resultado puede ser incorporado en los procesos de la estrategia y exigirá a la organización cambios y flexibilidad estratégica. Para adelantar esta actividad se pueden implementar indicadores claves de riesgo que son medidas que proporcionan información o alertas sobre cambios en la exposición al riesgo y favorecen un monitoreo más trazable y medible. Los indicadores clave de riesgo son métricas que ayudan a monitorear posibles cambios en el futuro sobre los riesgos identificados o nuevos que puedan surgir, lo que permite a la organización estar en una posición proactiva sobre los eventos que pueden impactar la estrategia.

1.7.3 Población objeto de estudio

La población objeto de estudio se conformó por medio de seis (6) empleados de la Cooperativa COPSERP, quienes lograron iidentificar los principales riesgos financieros a los cuales está expuesta la organización COOPSERV. Se utilizó el muestreo por conveniencia, el cual, según Méndez[59] en este tipo de muestreo "la selección de los elementos se deja a los investigadores y a quienes aplican el cuestionario. Éstos seleccionan los elementos, dada la facilidad de acceso o a la conveniencia."[60]

En el caso del presente trabajo se utilizó el muestre por conveniencia considerando que son los empleados de la cooperativa quienes mejor conocimiento tienen de la actividad desde el punto de vista operacional y su impacto financiero.

1.7.4 Técnicas e instrumentos

Una de las técnicas que será utilizada es el análisis de datos públicos, para interpretar la normativa que regula a las entidades de crédito asociado y de esta manera poder determinar su impacto en el comportamiento de los clientes. De otro modo, uno de los instrumentos que serán aplicados es la encuesta estructurada, con la finalidad de explorar cuáles son las percepciones de los asociados con respecto a la credibilidad financiera de la cooperativa COOPSERP.

Ahora bien, el análisis de datos secundarios sería la normativa que regula las entidades financieras en cuanto a la tasa de interés legitimada por el Estado y el incremento del IVA, convenido por la cartera de Hacienda. Cabe indicar que, el análisis de datos secundarios posibilita rastrear un fenómeno y comprender su comportamiento e impacto. Para Hernández, "este tipo de técnica implementa la revisión de documentos, tales como: registros públicos, archivos físicos y/o electrónicos", incluso normativos.

De otro modo, la encuesta es un instrumento que se utiliza para recoger información de todo tipo, por ejemplo, para conocer las necesidades de compradores y evaluar la percepción ciudadana sobre ciertos problemas".[61]. Otra característica del cuestionario es que emplea un conjunto de criterios o preguntas respecto de una o más variables que se van a medir.

---

[59] MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Cuarta edición. Editorial Limusa, México, 2009
[60] Ibíd. p. 284.
[61]. HERNÁNDEZ, SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. Editorial Mc Graw Hill. México. 2015. Pág. 92
[61]. Ibíd. Pág. 217.

2. FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE TIPO ECONÓMICO QUE PUEDAN AFECTAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE COOPSERP

Antes de identificar los factores internos y externos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de Coopserp, es importante caracterizar la organización.

2.2 GENERALIDADES DE COOPSERP

2.2.1 Reseña histórica

El 9 de marzo de 1996, mediante asamblea de constitución se crea la Cooperativa de los Servidores Públicos-COOPSER, entidad de vinculo cerrado exclusivo para los servidores públicos del orden municipal, departamental y nacional, con registro en la cámara de comercio de Santiago de Cali No. 00049, Libro 1 de junio 3 de 1996.

Esta Cooperativa nace de la necesidad de sustituir a la Corporación de Servicios del Departamento del Valle del Cauca, dando cumplimiento a la ordenanza No. 014 del 25 de agosto de 1995, emanada por la Asamblea Departamental donde se manifestaba la necesidad de liquidar la entidad pública y promover la creación de un ente privado que la sustituyera en sus funciones de intermediación financiera con los empleados adscritos a la Gobernación del Valle.

Por Asamblea General de delegados realizada en marzo 29 de 1998, se aprobó el cambio de razón social por Cooperativa de Servicios del Valle – COOPSERV, quedando registrada en la Cámara de Comercio según consta en el libro I, inscripción 00587 de Abril 21 de 1998. Coopserp en el año 2002, proyecta sus servicios a nivel nacional, es por ello que modifica su razón social, denominándola COOPSERP, Cooperativa de Servidores Públicos y Jubilados de Colombia, la cual queda aprobada en Asamblea General de Delegados celebrada en marzo de 2002.

2.2.2 Direccionamiento estratégico

La entidad COOPSERP es una entidad cooperativa de carácter privado sin ánimo de lucro, perteneciente al sector solidario, con vínculo cerrado solo para servidores públicos y jubilados del orden municipal departamental y nacional.

Conforma una asociación de personas unidas voluntariamente, donde se unen esfuerzos y recursos con el propósito de satisfacer las necesidades y aspiraciones comunes de los asociados y su grupo familiar en lo económico y en lo social,

mediante el otorgamiento de créditos, suministro de bienes y servicios, apoyo en actividades productivas y de asistencia social.

MISIÓN: Propendemos por el desarrollo integral de nuestros asociados y su núcleo familiar, mediante el ofrecimiento de servicios financieros y programas de asistencia social que contribuyan a satisfacer necesidades de tipo social y económico.

VISIÓN: Ser la Cooperativa líder a nivel nacional en la prestación de servicios financieros, constituyéndose en la entidad preferida de los empleados y jubilados de los entes públicos del orden municipal, departamental y nacional, siendo reconocida como la más eficiente organización en el manejo de sus recursos para satisfacer las necesidades de sus asociados.

Objetivos

• Contribuir con la promoción y dignificación de las condiciones de vida de sus asociados.
• Colaborar en la solución de las necesidades económicas, sociales, culturales y educativas de los asociados y su núcleo familiar.
• Promover el bienestar social y desarrollo económico de sus asociados.
• Fortalecer los lazos de solidaridad, integración y ayuda mutua.
• Consolidarse como una de las mejores Cooperativas a nivel nacional.

Valores

Solidaridad: Aportamos y potencializamos esfuerzos y recursos para resolver necesidades y retos comunes, la solidaridad es la que nos lleva a unirnos para crecer juntos y a interesarnos con lo que le pasa a los demás, para lograr una mejor calidad de vida, un mundo más justo y el camino hacia la paz.

Honestidad: Somos coherentes con el pensar, decir y actuar, enmarcados dentro de los principios y valores empresariales; es un valor que manifestamos con actitudes correctas, claras, transparentes y éticas.

Servicio: Satisfacemos y superamos las expectativas de quienes esperan una respuesta de la empresa, generando un ambiente de tranquilidad, confianza mutua y fidelidad.

Trabajo en equipo: Somos un grupo de personas que se necesitan entre sí; actuamos comprometidos con un propósito común y somos mutualmente responsables por los resultados.

Cumplimiento de compromisos: Somos conscientes y responsables por el cumplimiento de los resultados esperados; por la satisfacción del afiliado; por el

compromiso con el entorno y el desarrollo personal de los colaboradores y de las empresas del grupo.

Confianza: Sentimiento de credibilidad construido y generado por la Organización frente a sus Asociados, clientes y colaboradores. Capacidad para decidir y actuar individualmente o en grupo, sin reserva, dentro de la ética y la moral.

Coopserp ha desarrollado los siguientes elementos con el propósito de dar cumplimiento a la misión, visión y objetivos:

Programas:

Servicios Financieros: Créditos de libre destinación.
Asistencia Social: Créditos de destinación específica para satisfacer necesidades básicas de los asociados con cuotas de interés bajas, para: vivienda, educación, salud, turismo, recreación, educación.
Fondo de Solidaridad.
Salud: Vacunación para el asociado y su grupo familiar primario.
Educación: Capacitaciones dirigidas al asociado para incentivar los valores cooperativos.
Fiestas para los asociados.

2.3 CARACTERÍSTICAS DE LA ENTIDAD

2.3.1 Modelo de operaciones por procesos

Adquisición de convenios: Proceso administrativo que permite la prestación de los diferentes servicios de la Cooperativa a través de las deducciones por libranza. Estos convenios están dirigidos exclusivamente a los servidores públicos de las diferentes entidades estatales.

Aplicativos:

Aportes: En éste se graba la vinculación de una persona que cumpla con todos los requisitos (servidor público, capacidad de endeudamiento) para ser asociado y asegurarle que se beneficie de todos los servicios de la Cooperativa. Se digita información personal, laboral y referencias del asociado.

Créditos: Después de analizar el estado de cuenta de un asociado y asegurar la colocación de un crédito, de acuerdo a los manuales y estatutos establecidos, en este aplicativo quedan grabados todos los créditos desembolsados. El sistema proporciona información de la cuantía, cuota capital e intereses del próximo mes, cuota total, garantías, aportes sociales, diferencia entre deuda y aportes.

Cartera: El sistema proporciona toda la información relacionada al estado de cuenta del asociado como categoría del saldo vencido (30 días, 60 días), garantía del crédito, aportes que pueden ser abonados a la deuda. Después de ingresar las cancelaciones realizadas por las diferentes entidades, se genera un archivo de cartera vencida y de acuerdo con la morosidad presentada, se realizan llamadas telefónicas para establecer compromisos de pago que de no cumplirse se procederá entonces a trasladar deudas a codeudores o ejecutar embargos judiciales.

Contabilidad y Tesorería: En este aplicativo se contabilizan todos los ingresos y egresos a las cuentas corrientes de la Cooperativa, teniendo acceso a información como: disponibilidad de dinero en cajas y bancos para garantizar los diferentes desembolsos, cantidad de cheques girados, nombres de beneficiarios, libros auxiliares para soporte de informes diarios, conciliaciones bancarias.
Estos aplicativos garantizan la seguridad en la información para la atención a los asociados y para el reporte de diferentes informes a las entidades de control.

2.3.2 Estructura organizacional

Apuntando siempre al cumplimiento de la misión, Coopserp ha establecido una estructura organizacional basada en funciones, en la cual los empleados trabajan juntos de forma óptima para el alcance de las metas fijadas.

Figura 4. Organigrama Cooperativa Coopserp

Fuente: Coopserp

Figura 5. Distribución por áreas Cooperativa Coopserp

Fuente: Coopserp

2.3.3 Contextualización del negocio

Cuadro 2. Contexto del negocio

No	DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN
1	**MERCADO ATENDIDO**	COOPSERP su casa matriz está ubicada en la carrera 8 # 10-47 en la Ciudad de Cali Valle del Cauca. El mercado atendido son servidores Públicos & Jubilados de Colombia
2	**CLIENTES O SEGMENTOS A ATENDER**	Alcaldías, Hospitales, entidades públicas, Jubilados & Pensionados
3	**NECESIDADES Y EXPECTATIVAS A SATISFACER**	Servicios financieros a través del aporte y crédito.
4	**SERVICIO A PRESTAR**	Servicios financieros, asistencia social, educación, salud, fondo de solidaridad, fiesta del asociado, capacitaciones.
5	**TECNOLOGÍA UTILIZADAS**	Software Contable CGUNO, aplicativo AS400.

Fuente: Coopserp

2.3.4 Lineamientos estratégicos

- Finanzas sustentables y productivas
- Desarrollar y entregar productos de alto valor agregado para el asociado
- Liderar los procesos de responsabilidad social para los asociados y empleados

- Gestionar el recurso humano como base competitiva, con redes de conocimiento

2.4 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

En este apartado se aborda la identificación de los riesgos según probabilidad e impacto, para lo cual se desarrolló una encuesta, cuyo cuestionario se presenta en el Anexo A. Dicho cuestionario fue aplicado a la población en estudio, constituida por personal directivo y auxiliares de la Cooperativa Coopserp de Tuluá.

2.4.1 Metodología utilizada para la identificación de riesgos

Público objetivo: El trabajo se encuentra delimitado a la Cooperativa Coopserp sede Tuluá.

Objetivo

Identificar los principales riesgos a los cuales está expuesta la cooperativa.

Metodología del trabajo de campo:[62]

Método para asignar calificación a la probabilidad e impacto

- **Indicador de Probabilidad**

Serán cinco las alternativas que se tendrán para clasificar los riesgos:

1. Casi cierto
2. Probable
3. Posible
4. Improbable
5. Raro

La siguiente es la escala de calificación de acuerdo con las variables:

[62] Basado en la NTC-ISO 31000. Ver: https://sitios.ces.edu.co/Documentos/NTC-ISO31000_Gestion_del_riesgo.pdf

Cuadro 3. Variables para clasificación de riesgos.

Clasificación	Posibilidad	Frecuencia del evento
Casi Cierto	Se espera la ocurrencia del evento en más del 20% de los casos	Recurrente. Se espera que el evento pueda ocurra con cierta periodicidad - 1 vez cada mes
Probable	Frecuente. Se espera que el evento pueda presentarse 1 vez cada trimestre	Se espera la ocurrencia del evento en más del 20% de los casos
Posible	El evento puede ocurrir entre el 15 y el 20% de los casos	Frecuente. Se espera que el evento pueda presentarse 1 vez cada trimestre
Improbable	Posible. Se espera que el evento pueda presentarse 1 vez cada semestre	El evento puede ocurrir entre el 15 y el 20% de los casos
Raro	El evento puede ocurrir entre el 10 y 14.99% de los casos	Posible. Se espera que el evento pueda presentarse 1 vez cada semestre

Fuente: Basado en la NTC-ISO 31000

- **Indicador de Impacto**

El impacto tendrá cinco formas para ser calificado:

1. Muy Alto
2. Alto
3. Moderado
4. Bajo
5. Muy Bajo

Para asignar cada calificación mencionada anteriormente se deben tener en cuenta cinco variables:

Cuadro 4. Variables para clasificación de impactos.

Variable	Descripción
1. Económico	Se refiere a las pérdidas económicas directas sufridas por la empresa como consecuencia del riesgo.
2. Reputación /Imagen	Se refiere al nivel de daño causado a la imagen como consecuencia del nivel de responsabilidad que la opinión asume tuvo la empresa en la presentación del siniestro. Representa la “Vulnerabilidad Institucional” del sistema.
3. Seguridad de la información	Se refiere a los sucesos o deficiencias futuras, dentro de las actividades del ciclo de producción que obstaculiza el logro de los objetivos de los procesos o estratégicos.
4. Legal	Cuando el riesgo identificado puede generar multas, sanciones, cierre del establecimiento por parte de organismos de control.
5. Continuidad	Cuando el riesgo identificado puede generar alteración del servicio a los clientes.

Fuente: Basado en la NTC-ISO 31000

Priorización de los riesgos: Para priorizar los riesgos pueden estar clasificados en alguno de los siguientes niveles de severidad:

- **Indicador de Severidad del riesgo inherente**

Cuadro 5. Severidad del riesgo.

Severidad del Riesgo
Catastrófico
Alto
Moderado
Bajo

Fuente: Basado en la NTC-ISO 31000

La severidad del riesgo está sujeta a las calificaciones de la probabilidad y el impacto del riesgo. Dado que la probabilidad puede tomar cinco formas, entonces, entre mayor sea la probabilidad y mayor impacto, la severidad del riesgo también es más fuerte. Por eso en el primer caso se presenta la situación de un riesgo con alta probabilidad (casi cierto) e impacto muy alto, correspondería una severidad del riesgo “catastrófico”. Luego, si la probabilidad disminuye a “probable” y un impacto muy alto, la severidad pasa a ser clasificada como “Extremo”. Es decir, la severidad del riesgo está en función de la probabilidad y el impacto. El siguiente cuadro resume las posibles combinaciones de los riesgos:

Cuadro 6. Severidad del riesgo, probabilidad e impacto.

Probabilidad	Impacto	Severidad del Riesgo
Casi cierto	Muy Alto	*Catastrófico*
Casi cierto	Alto	*Catastrófico*
Casi cierto	Moderado	*Alto*
Casi cierto	Bajo	*Moderado*
Casi cierto	Muy Bajo	*Moderado*

Probabilidad	Impacto	Severidad del Riesgo
Probable	Muy Alto	*Extremo*
Probable	Alto	*Extremo*
Probable	Moderado	*Alto*
Probable	Bajo	*Moderado*
Probable	Muy Bajo	*Bajo*

Probabilidad	Impacto	Severidad del Riesgo
Posible	Muy Alto	*Extremo*
Posible	Moderado	*Alto*
Posible	Alto	*Alto*
Posible	Bajo	*Moderado*
Posible	Muy Bajo	*Bajo*

Probabilidad	Impacto	Severidad del Riesgo
Improbable	Muy Alto	*Extremo*
Improbable	Alto	*Alto*
Improbable	Moderado	*Moderado*
Improbable	Bajo	*Bajo*
Improbable	Muy Bajo	*Bajo*

Probabilidad	Impacto	Severidad del Riesgo
Raro	Alto	*Moderado*
Raro	Muy Alto	*Alto*
Raro	Moderado	*Moderado*
Raro	Bajo	*Bajo*
Raro	Muy Bajo	*Bajo*

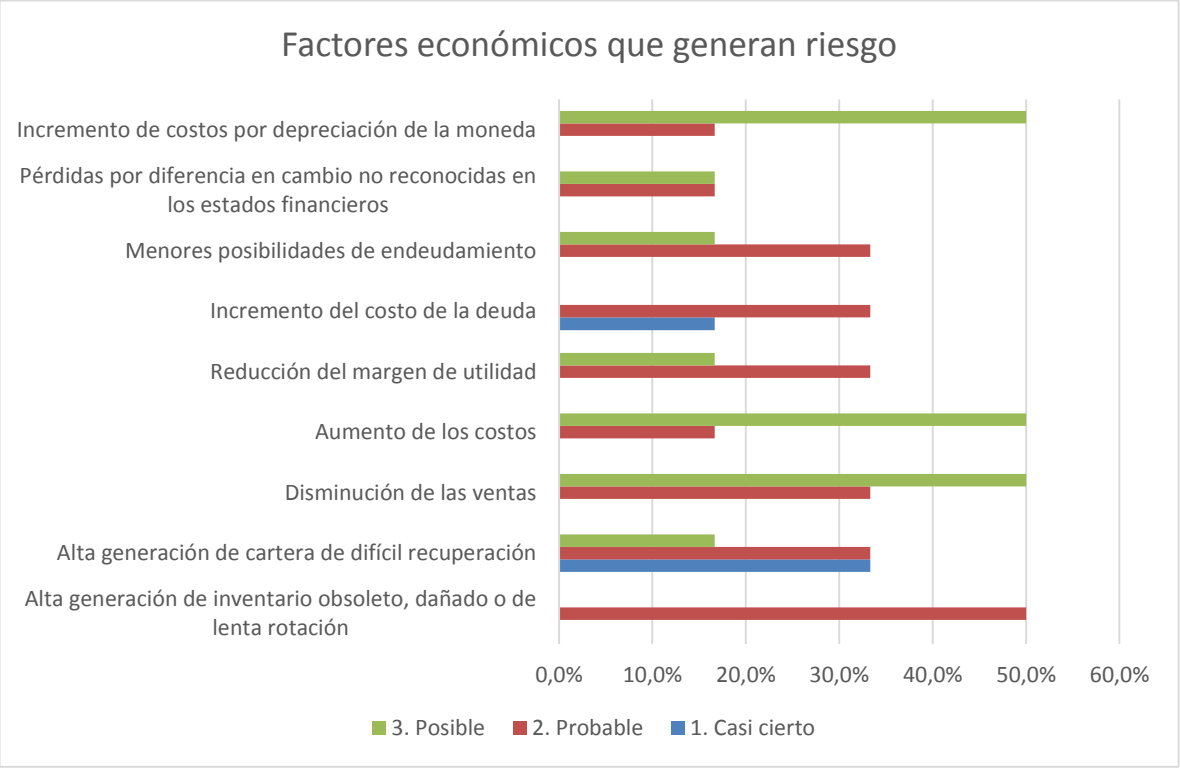
Fuente: Basado en la NTC-ISO 31000

2.4.2 Indicadores de probabilidad

Aplicando el cuestionario que se presenta en el Anexo A, se logró la participación de 4 auxiliares y 2 directivos para un total de 6 personas, de las 7 que se tenía en la población, es decir, el 85.7% del total. En el Anexo B se pueden observar los resultados tabulados.

El cuestionario utilizado se compone de cinco factores: económicos, políticos, socioculturales, tecnológicos y administrativos, identificando para cada uno de ellos una serie de variables susceptibles de generar riesgo financiero para la cooperativa en estudio. Siguiendo la metodología propuesta, se pidió a los funcionarios y directivos identificar la probabilidad y el impacto, utilizando para ello las escalas de valores presentadas en el punto anterior. Para efectos de síntesis de resultados, a continuación sólo se presentan las variables con alta probabilidad de ocurrencia (casi cierto; probable; posible).

Gráfico 1. Factores económicos que generan riesgo a la cooperativa Coopserp de Tuluá. Probabilidad, porcentajes.

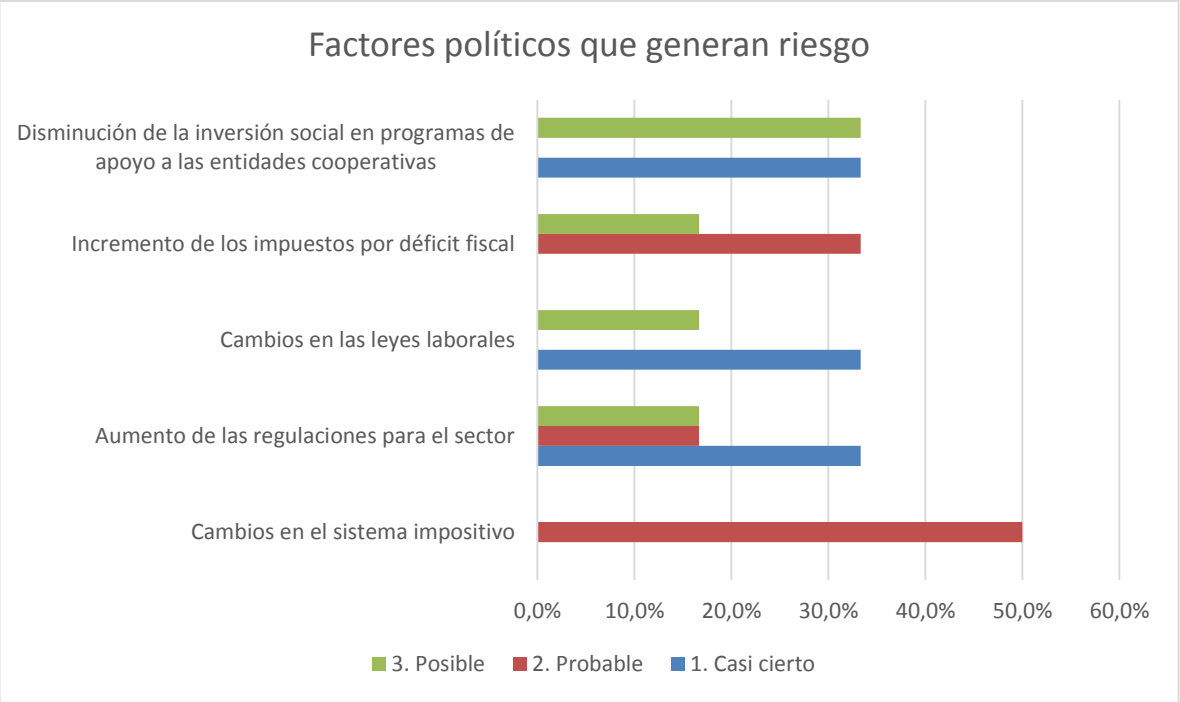


Fuente: trabajo de campo elaborado por las autoras, 2019

Dentro del factor económico se propusieron un total de nueve (9) variables que pueden generar riesgo financiero para la cooperativa en estudio. De estas, la que

fue destacada por un mayor porcentaje de funcionarios y directivos fue la alta generación de inventario obsoleto, dañado o de lenta rotación, dado que el 50% la clasificó en la escala “2. Probable”, es decir, una alta probabilidad de que ocurra. También se destacan las variables incremento de costos por depreciación de la moneda, aumento de los costos y disminución de ventas, calificada por el 50% de la muestra con la escala “3. Posible” (ver gráfico 1).

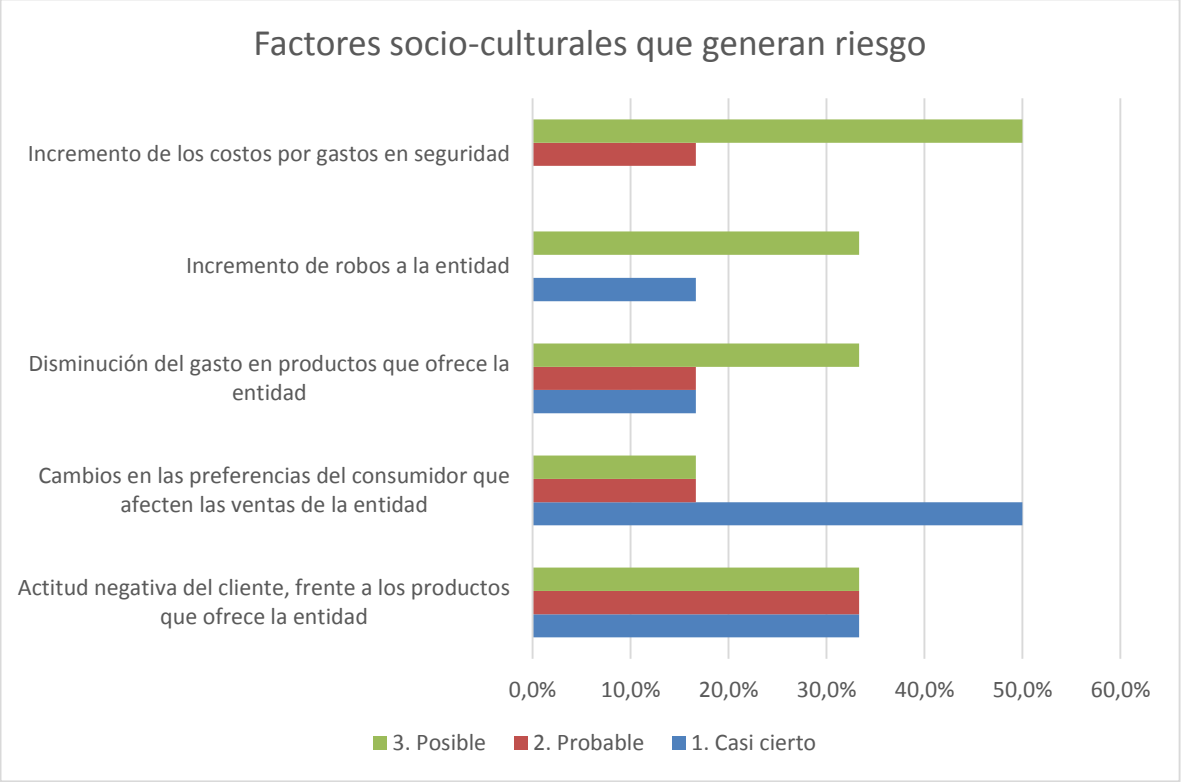
Gráfico 2. Factores políticos que generan riesgo a la cooperativa Coopserp de Tuluá. Probabilidad, porcentajes.



Fuente: trabajo de campo elaborado por las autoras, 2019

Con relación a los factores políticos se tuvo en cuenta un total de cinco (5) variables, de las cuales los funcionarios y directivos destacaron los cambios en el sistema impositivo como aquellas que tienen mayor probabilidad de afectar la situación financiera de la entidad, con un 50% de respuestas calificadas con 2. Probable. Con una calificación de “Casi cierto”, se destacaron la disminución de la inversión social en programas de apoyo a las entidades cooperativas, cambios en las leyes laborales y aumento de las regulaciones para el sector, con porcentajes de 33% respectivamente (ver gráfico 2).

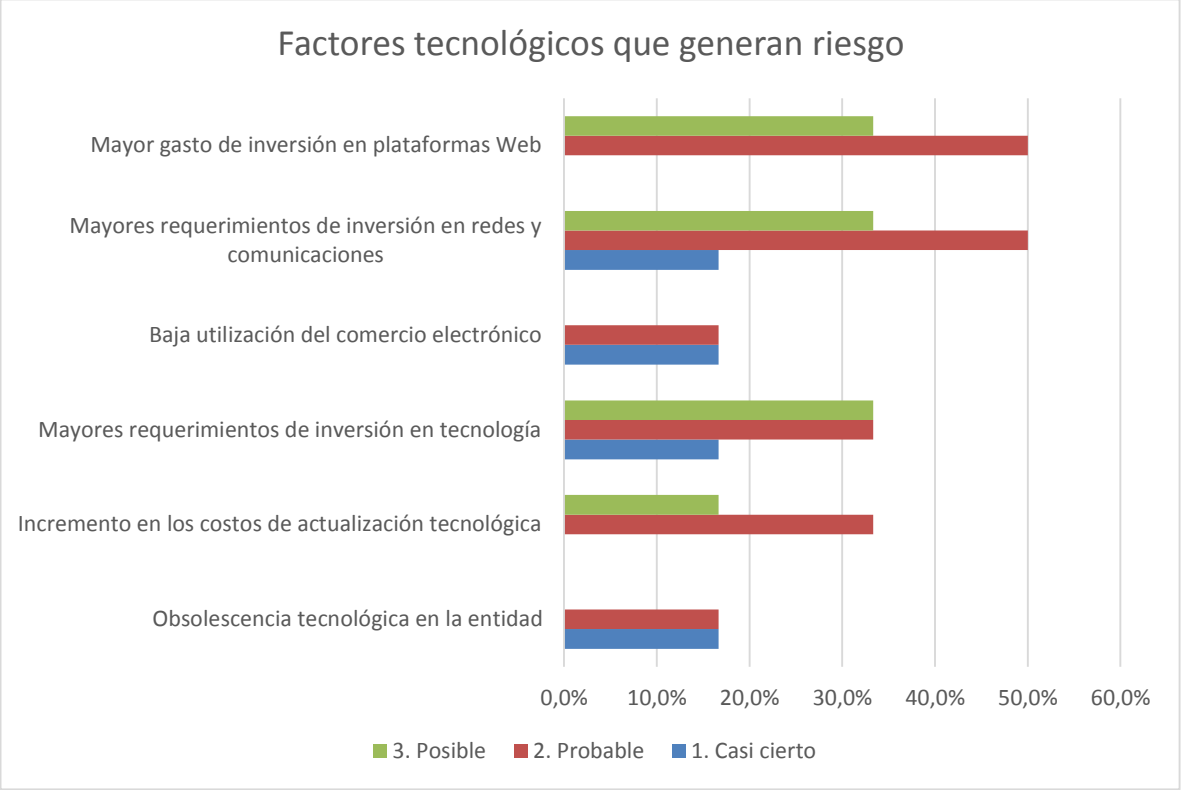
Gráfico 3. Factores socioculturales que generan riesgo a la cooperativa Coopserp de Tuluá. Probabilidad, porcentajes.



Fuente: trabajo de campo elaborado por las autoras, 2019

Dentro de los factores socioculturales se tuvo en cuenta un total de cinco (5) variables. Se destacó con el 50% de respuestas los cambios en las preferencias del consumidor que afecten las ventas de la entidad con una valoración de “Casi cierto”. Por su parte, con una calificación de “Probable” se destacó la actitud negativa del cliente, frente a los productos que ofrece la entidad con el 33% de respuestas (ver gráfico 3).

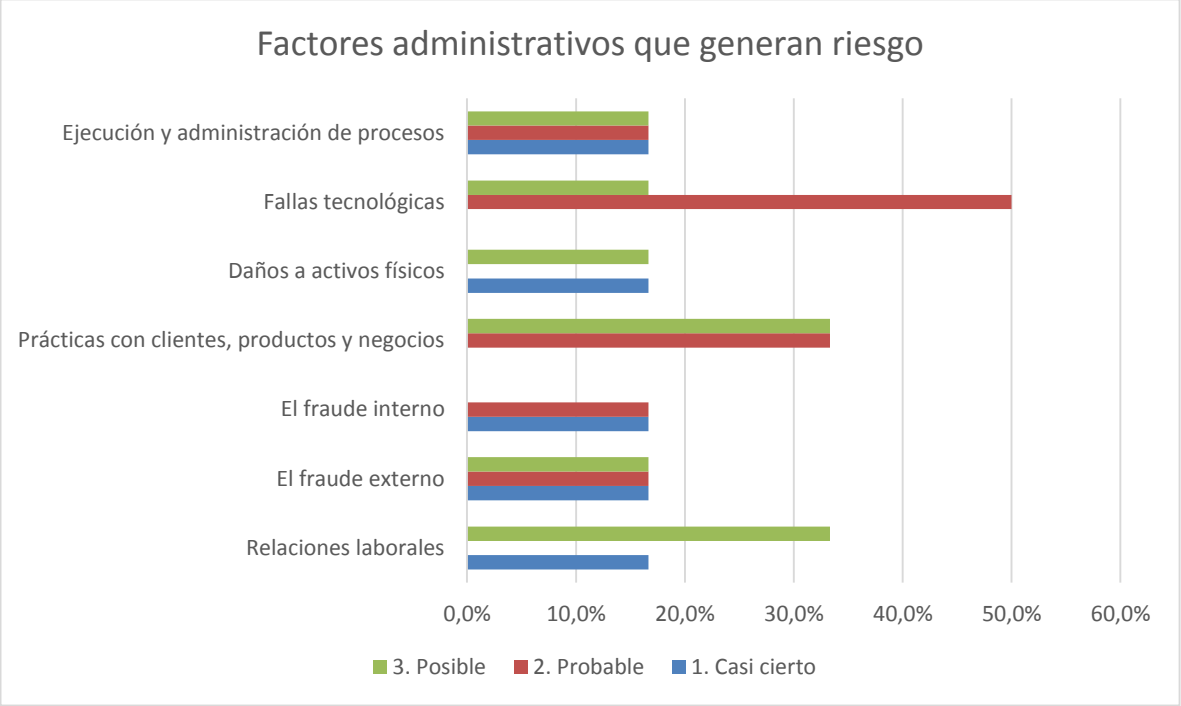
Gráfico 4. Factores tecnológicos que generan riesgo a la cooperativa Coopserp de Tuluá. Probabilidad, porcentajes.



Fuente: trabajo de campo elaborado por las autoras, 2019

En el factor tecnológico se puso a consideración de los funcionarios y directivos un total de seis (6) variables, de las cuales se destacaron dos de ellas por tener una calificación de Probable, con el 50% cada una, correspondientes al mayor gasto de inversión en plataformas web y mayores requerimientos de inversión en redes y comunicaciones (ver gráfico 4).

Gráfico 5. Factores administrativos que generan riesgo a la cooperativa Coopserp de Tuluá. Probabilidad, porcentajes.



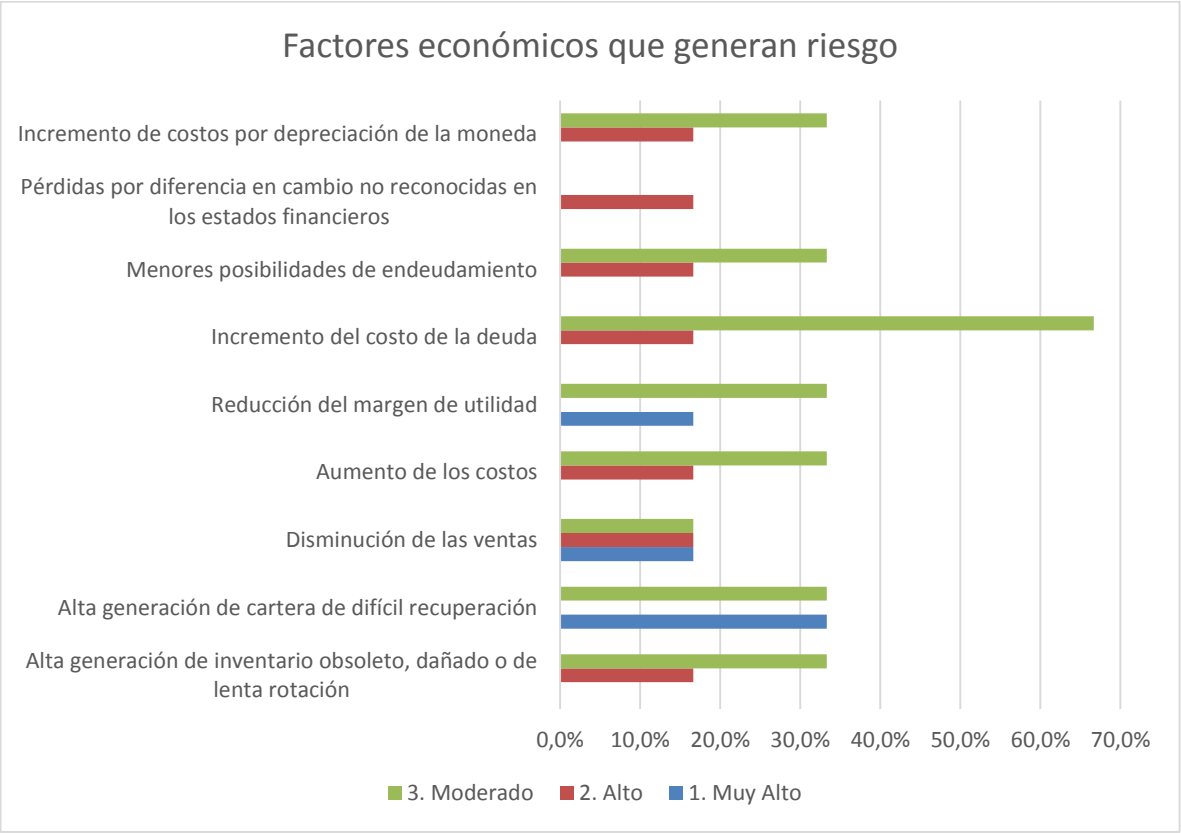
Fuente: trabajo de campo elaborado por las autoras, 2019

Finalmente, los factores administrativos y su probabilidad de ocurrencia consideraron un total de siete (7) variables. El 50% de los funcionarios y directivos calificó como Probable que se presenten fallas tecnológicas que afecten los procesos administrativos, mientras que el 33% destacó como probable la variable prácticas con clientes, productos y negocios, siendo las principales generadoras de riesgo según la opinión de los encuestados (ver gráfico 5).

2.4.3 Indicadores de impacto

Luego de señalar la probabilidad de ocurrencia de cada una de las variables asociadas a los cinco factores de riesgo tratados en el trabajo de campo, se preguntó sobre su impacto en una escala de valoración de 1 a 5 desde muy alto a muy bajo respectivamente de acuerdo con la metodología utilizada. Para efectos de sintetizar los resultados, sólo se grafican las calificaciones de 1 a 3 (muy alto, alto y moderado)

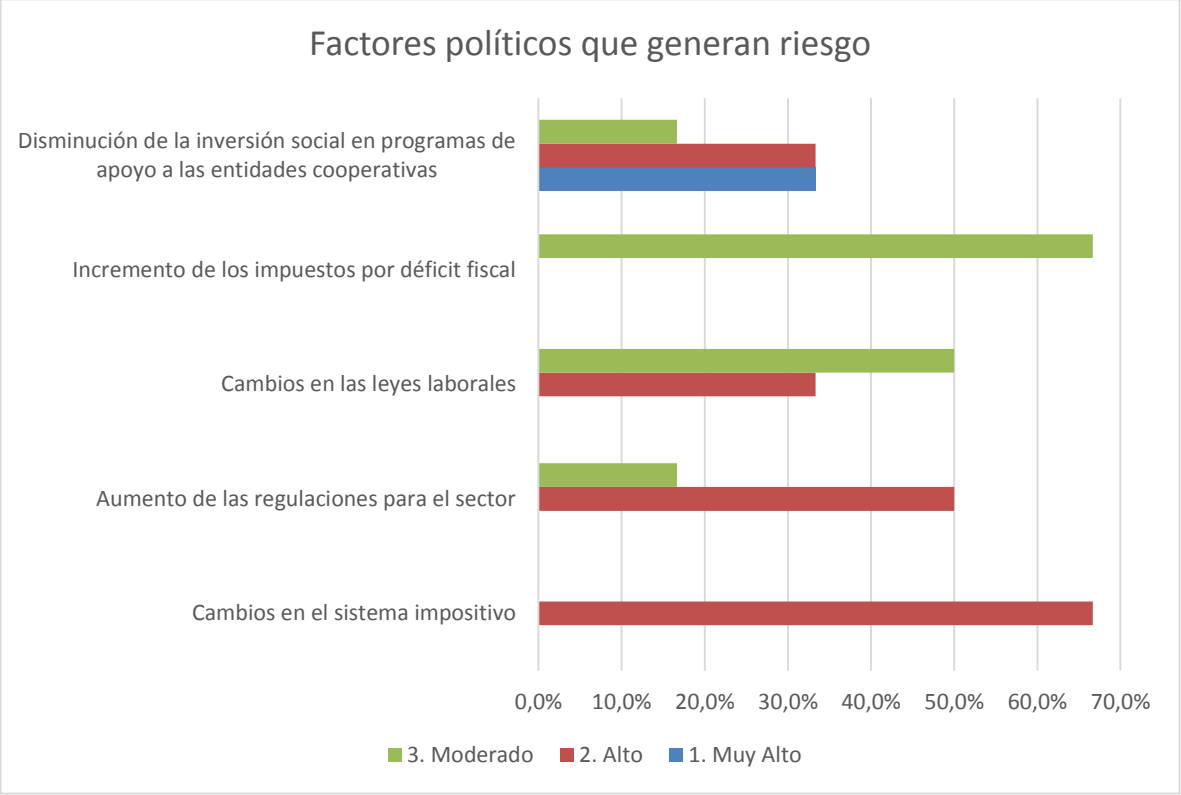
Gráfico 6. Factores económicos que generan riesgo a la cooperativa Coopserp de Tuluá. Impacto, porcentajes.



Fuente: trabajo de campo elaborado por las autoras, 2019

En el caso de las variables asociadas al factor económico, el 60% de funcionarios y directivos destacó el incremento del costo de la deuda con un impacto moderado en el 66% de los casos; también se destaca la alta generación de cartera de difícil recuperación con un impacto alto para el 33% de los encuestados (ver gráfico 6).

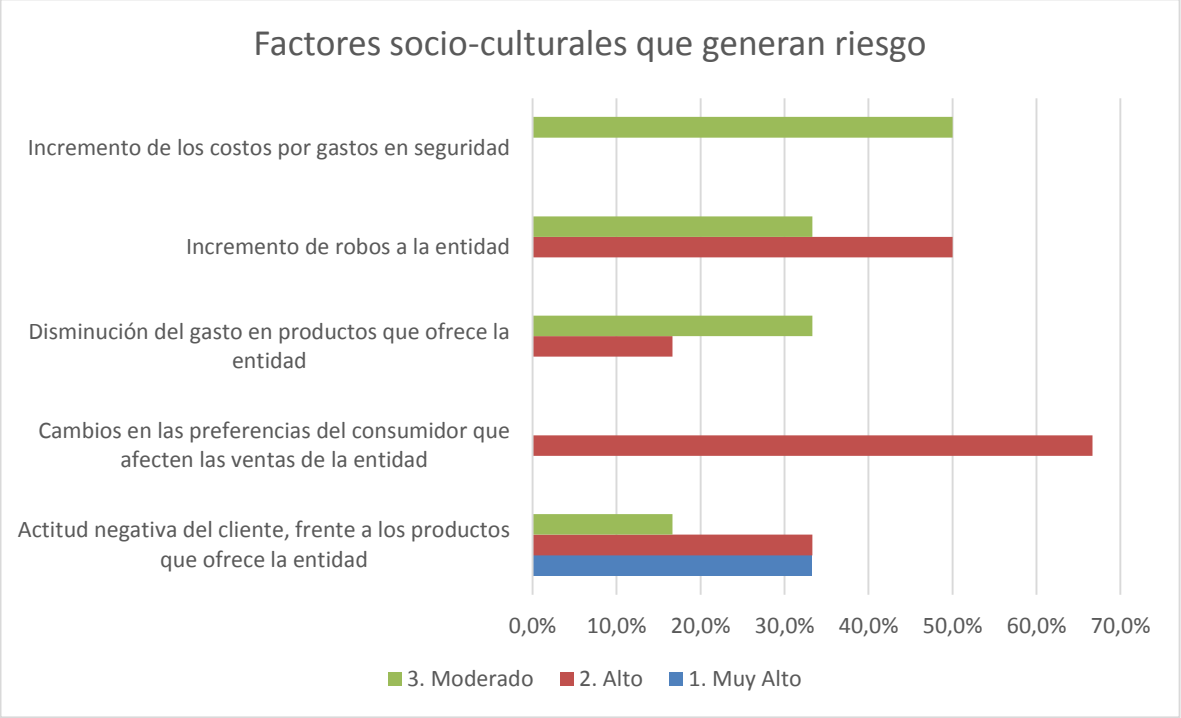
Gráfico 7. Factores políticos que generan riesgo a la cooperativa Coopserp de Tuluá. Impacto, porcentajes.



Fuente: trabajo de campo elaborado por las autoras, 2019

Respecto a los factores políticos se puede observar a través del gráfico 7, que las variables reconocidas con mayores impactos por parte de los funcionarios y directivos encuestados de Coopserp son los cambios en el sistema impositivo con el 66%, los aumentos de las regulaciones para el sector con el 50% de respuestas y en un tercer renglón están los cambios en las leyes laborales y la disminución de la inversión social en programas de apoyo a las entidades cooperativas con el 33% respectivamente.

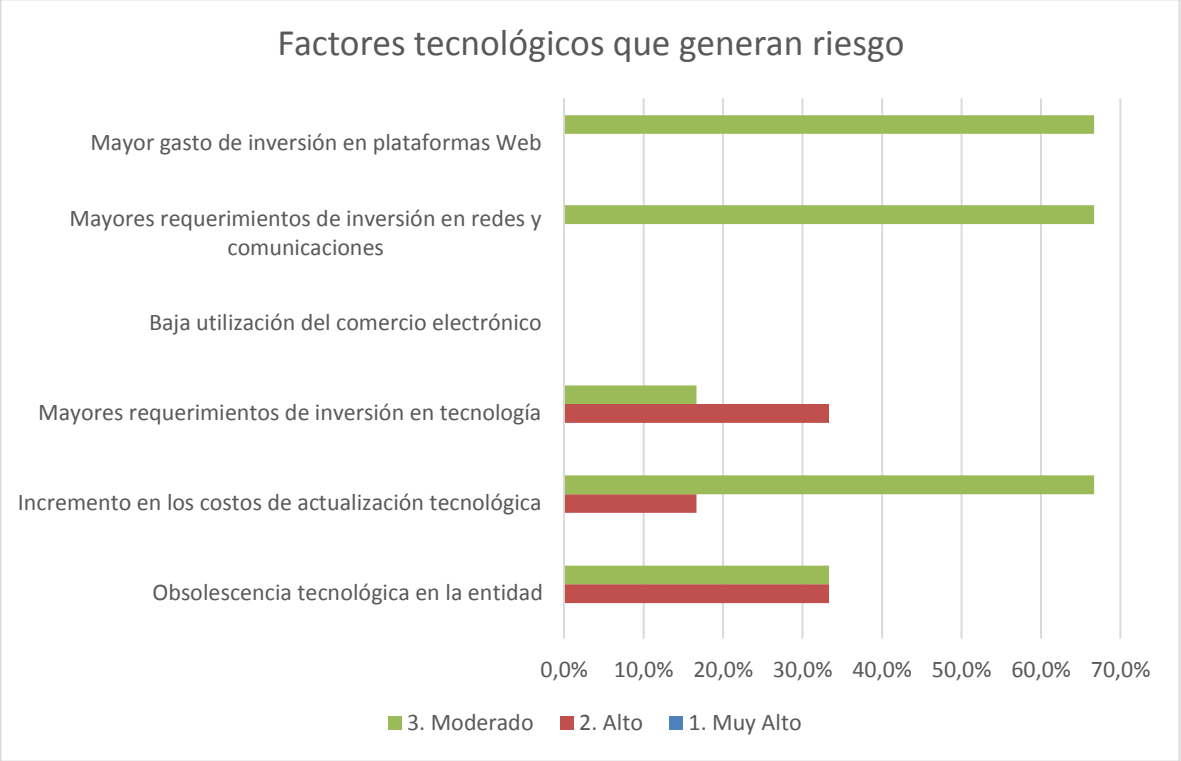
Gráfico 8. Factores socioculturales que generan riesgo a la cooperativa Coopserp de Tuluá. Impacto, porcentajes.



Fuente: trabajo de campo elaborado por las autoras, 2019

Algo similar al anterior ocurre con las variables asociadas a los factores socioculturales, donde se identifican porcentajes importantes de funcionarios y directivos que consideren que este factor genere altos impactos. Es el caso de los cambios en las preferencias del consumidor que afecten las ventas de la entidad, con el 66% de encuestados que califican con un impacto alto, el incremento de robos en la entidad con el 50% de calificaciones con impacto alto y la actitud negativa del cliente, frente a los productos que ofrece la entidad, también con el 33% de impacto alto (ver gráfico 8).

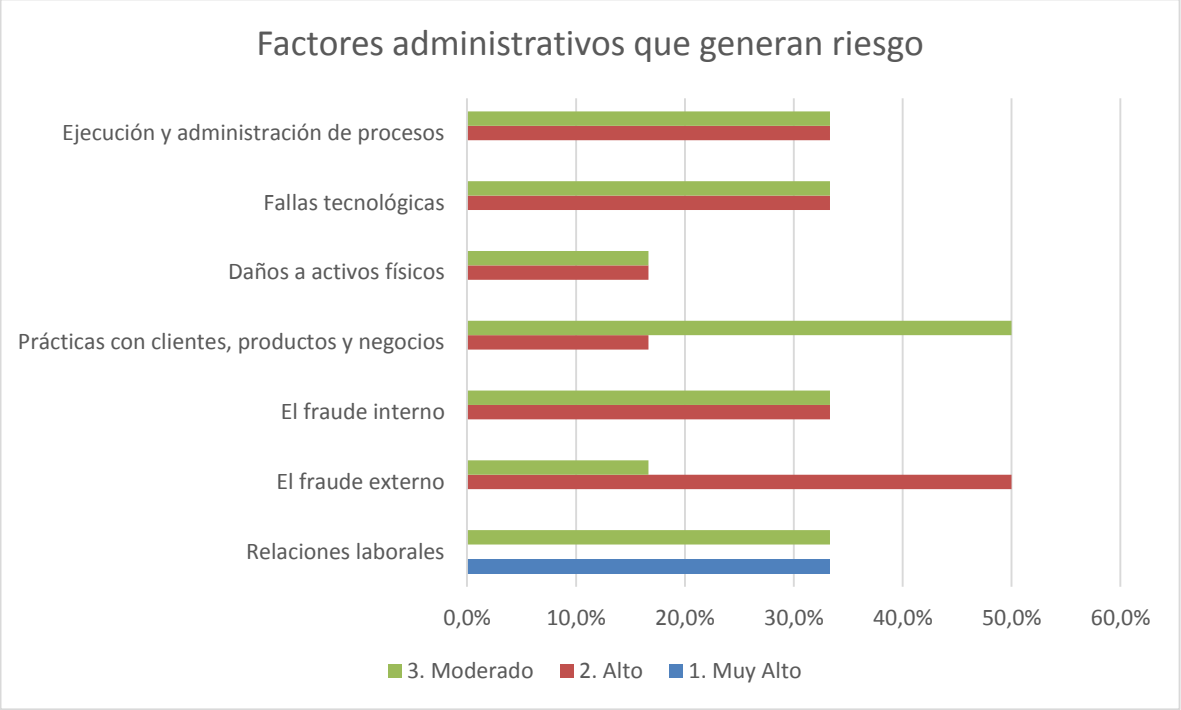
Gráfico 9. Factores tecnológicos que generan riesgo a la cooperativa Coopserp de Tuluá. Impacto, porcentajes.



Fuente: trabajo de campo elaborado por las autoras, 2019

En el caso de los factores tecnológicos, se observa a través del gráfico 9 que la mayoría de los encuestados perciben las diferentes variables con un impacto moderado. Excepto los mayores requerimientos de inversión en tecnología y la obsolescencia tecnológica de la entidad, que son calificadas con impacto alto por el 33% de los encuestados.

Gráfico 10. Factores administrativos que generan riesgo a la cooperativa Coopserp de Tuluá. Impacto, porcentajes.



Fuente: trabajo de campo elaborado por las autoras, 2019

Con relación los factores administrativos, en el gráfico 10 se puede observar que existe un amplio porcentaje de encuestados que perciben las diferentes variables con impacto alto y, en el caso de las relaciones laborales con impacto muy alto por parte del 33% de los encuestados. El fraude externo es calificado por el 50% de los funcionarios y directivos como una variable de impacto alto, mientras que el fraude interno, las fallas tecnológicas y la ejecución y administración de procesos con impacto alto por parte del 33% de los encuestados respectivamente.

2.5 EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS IDENTIFICADOS

2.5.1 Severidad

Considerando que la severidad está en función de la probabilidad y el impacto, se debe reconocer el hecho de que la valoración de estos aspectos puede diferir de una empresa a otra, dependiendo de sus propias características, situación e incluso percepción. Por ello, a continuación, se presenta la severidad teniendo en cuenta los resultados del trabajo de campo para cada una de las cooperativas en estudio, los cuales se presentan en el Anexo B donde se pueden combinar para cada organización la calificación del impacto y la probabilidad.

Cuadro 7. Severidad de los riesgos económicos en la cooperativa.

		SEVERIDAD RIESGOS ECONÓMICOS								
Nro.	Nombre del directivo/funcionario	Alta generación de inventario obsoleto, dañado o de lenta rotación	Alta generación de cartera de difícil recuperación	Disminución de las ventas	Aumento de los costos	Reducción del margen de utilidad	Incremento del costo de la deuda	Menores posibilidades de endeudamiento	Pérdidas por diferencia en cambio no reconocidas en los estados financieros	Incremento de costos por depreciación de la moneda
1	Empleado 1	Bajo	Bajo	n/a	n/a	Bajo	Moderado	Bajo	Bajo	n/a
2	Empleado 2	Alto	Catastrófico	Extremo	Alto	Alto	Moderado	Moderado	Bajo	Alto
3	Empleado 3	Bajo	Moderado	Alto	Bajo	Bajo	Bajo	Moderado	n/a	Moderado
4	Empleado 4	Alto	Alto	Moderado	Alto	Moderado	Alto	Moderado	Bajo	Moderado
5	Empleado 5	n/a	Alto	Moderado	Moderado	Alto	Alto	Extremo	Moderado	Moderado
6	Empleado 6	Extremo	Extremo	Extremo	Extremo	Extremo	Extremo	Moderado	Alto	Extremo

Fuente: trabajo de campo elaborado por las autoras, 2019

A través del cuadro 7 se puede apreciar la diferencia en la percepción y reconocimiento de los riesgos que pueden representar para cada funcionario y directivo las variables del factor económico. Es posible advertir que la cooperativa Coopserp percibe una mayor cantidad de variables con una mayor severidad de los riesgos económicos, en especial la alta generación de cartera de difícil recuperación, la disminución de las ventas, el aumento de los costos y el incremento del costo de la deuda. También se puede ver que la reducción del margen de utilidad presenta una severidad alta para 2 encuestados y extrema para 1 encuestado de los 6 en total.

Cuadro 8. Severidad de los riesgos políticos en la cooperativa.

		SEVERIDAD RIESGOS POLÍTICOS				
Nro.	Nombre del directivo/funcionario	Cambios en el sistema impositivo	Aumento de las regulaciones para el sector	Cambios en las leyes laborales	Incremento de los impuestos por déficit fiscal	Disminución de la inversión social en programas de apoyo a las cooperativas
1	Empleado 1	Bajo	Moderado	Moderado	Bajo	Alto
2	Empleado 2	Extremo	Catastrófico	Catastrófico	Moderado	Alto
3	Empleado 3	n/a	n/a	Bajo	Bajo	Bajo
4	Empleado 4	Extremo	Alto	Catastrófico	Alto	Catastrófico
5	Empleado 5	Extremo	Extremo	Alto	Alto	Catastrófico
6	Empleado 6	Alto	Alto	Moderado	Alto	Alto

Fuente: trabajo de campo elaborado por las autoras, 2019

La información del cuadro 8 permite también observar que la cooperativa Coopserp tiene una más alta percepción de la severidad del riesgo político, en especial en variables como los cambios en el sistema impositivo, el aumento de las regulaciones para el sector, los cambios en las leyes laborales y el incremento de los impuestos por déficit fiscal y, en especial, la disminución de la inversión social en programas de apoyo a las cooperativas

Cuadro 9. Severidad de los riesgos socioculturales en la cooperativa.

		SEVERIDAD RIESGOS SOCIO-CULTURALES				
Nro.	Nombre del directivo/funcionario	Actitud negativa del cliente, frente a los productos que ofrece la cooperativa	Cambios en las preferencias del consumidor que afecten las ventas de la cooperativa	Disminución del gasto en productos que ofrece la entidad	Incremento de robos a la entidad	Incremento de los costos por gastos en seguridad
1	Empleado 1	Bajo	Bajo	Bajo	Moderado	Bajo
2	Empleado 2	Catastrófico	Catastrófico	Catastrófico	Alto	Moderado
3	Empleado 3	Alto	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
4	Empleado 4	Catastrófico	Catastrófico	Alto	Catastrófico	Alto
5	Empleado 5	Extremo	Catastrófico	Alto	Alto	Alto
6	Empleado 6	Alto	Alto	Moderado	Moderado	Alto

Fuente: trabajo de campo elaborado por las autoras, 2019

El factor sociocultural presenta pocas variables con severidad alta, extrema o catastrófica tal como se observa en el cuadro 9. La actitud negativa del cliente frente a los productos que ofrece la cooperativa y los cambios en las preferencias del consumidor son las dos variables que son calificadas con una severidad catastrófica y alta para la mayor cantidad de encuestados.

Cuadro 10. Severidad de los riesgos tecnológicos en la cooperativa.

		SEVERIDAD RIESGOS TECNOLÓGICOS					
Nro.	Nombre del directivo/funcionario	Obsolescencia tecnológica en la cooperativa	Incremento en los costos de actualización tecnológica	Mayores requerimientos de inversión en tecnología	Baja utilización del comercio electrónico	Mayores requerimientos de inversión en redes y comunicaciones	Mayor gasto de inversión en plataformas Web
1	Empleado 1	Bajo	Bajo	Moderado	Bajo	Moderado	Alto
2	Empleado 2	Alto	Alto	Moderado	Moderado	Alto	Alto
3	Empleado 3	Bajo	Moderado	Moderado	Bajo	Moderado	Bajo
4	Empleado 4	Catastrófico	Alto	Alto	Moderado	Alto	Alto
5	Empleado 5	Moderado	Moderado	Alto	Bajo	Alto	Moderado
6	Empleado 6	Alto	Alto	Alto	Bajo	Alto	Alto

Fuente: trabajo de campo elaborado por las autoras, 2019

En el cuadro 10 se observa que el factor tecnológico genera una percepción de severidad alta por parte de la mayoría de los funcionarios y directivos de la cooperativa Coopserp. En el caso de la variable mayores requerimientos de inversión en redes y comunicaciones, 4 de los 6 encuestados, es decir, el 66% la percibe con severidad alta. El mismo porcentaje de encuestados, califica la variable mayor gasto de inversión en plataformas web.

Cuadro 11. Severidad de los riesgos administrativos en la cooperativa.

		SEVERIDAD RIESGOS ADMINISTRATIVOS						
Nro.	Nombre del directivo/funcionario	Relaciones laborales	El fraude externo	El fraude interno	Prácticas con clientes, productos y negocios	Daños a activos físicos	Fallas tecnológicas	Ejecución y administración de procesos
1	Empleado 1	Bajo	Extremo	Bajo	Bajo	Moderado	Bajo	Bajo
2	Empleado 2	Alto	Moderado	Alto	Alto	Bajo	Alto	Extremo
3	Empleado 3	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
4	Empleado 4	Catastrófico	Catastrófico	Catastrófico	Alto	Alto	Extremo	Alto
5	Empleado 5	Extremo	Moderado	Moderado	Alto	Bajo	Alto	Alto
6	Empleado 6	Moderado	Moderado	Moderado	Moderado	Alto	Alto	Moderado

Fuente: trabajo de campo elaborado por las autoras, 2019

Respecto a los riesgos administrativos también se observa que se presentan variables que los funcionarios y directivos en su mayoría consideran con severidad alta y catastrófica. Es el caso de las fallas tecnológicas, debido a que el 66% de los encuestados la califican con severidad alta y/o extrema. El 50% percibe que las relaciones laborales tienen una severidad alta, catastrófica y extrema (ver cuadro 10).

2.5.2 Identificación de riesgos

Es importante subrayar el hecho de que la valoración de los diferentes factores y sus variables puede diferir de un funcionario a otro, dependiendo de sus propias características, situación e incluso percepción. Debido a esto, la calificación del impacto y la probabilidad de ocurrencia de un evento puede presentar diferencias entre los funcionarios, a pesar de estar en la misma entidad. De alguna manera, esto depende de las particularidades internas de cada individuo, que conduce a percibir distinto a una variable.

Al realizar la evaluación de los riesgos a nivel de la entidad, se logró constatar que los factores que agrupan una mayor cantidad de variables que son percibidas por los funcionarios y directivos con severidad del riesgo alto, catastrófico y/o extremo son los económicos, políticos y socioculturales, en menor medida los factores administrativos y tecnológicos.

Entre las variables del factor económico se destaca la alta generación de cartera de difícil recuperación. En el factor político está la disminución de la inversión social en programas de apoyo a las cooperativas, los cambios en el sistema impositivo y el aumento de las regulaciones para el sector.

Respecto al factor sociocultural, se destacan la actitud negativa del cliente, frente a los productos que ofrece la cooperativa y los cambios en las preferencias del consumidor que afecten las ventas de la cooperativa. En el factor tecnológico se encuentran los mayores requerimientos de inversión en redes y comunicaciones y el mayor gasto de inversión en plataformas Web. Mientras que en el factor administrativo están las fallas tecnológicas (ver cuadro 12).

Cuadro 12. Evaluación de los riesgos de la cooperativa Coopserp de Tuluá.

Riesgos									
Económicos	ALTO	CATASTRÓFICO	EXTREMO	TOTAL		ALTO	CATASTRÓFICO	EXTREMO	TOTAL
Alta generación de cartera de difícil recuperación	2	1	1	4		33,3%	16,7%	16,7%	66,7%
Alta generación de inventario obsoleto, dañado o de lenta rotación	2	0	1	3		33,3%	0,0%	16,7%	50,0%
Disminución de las ventas	1	0	2	3		16,7%	0,0%	33,3%	50,0%
Aumento de los costos	2	0	1	3		33,3%	0,0%	16,7%	50,0%
Reducción del margen de utilidad	2	0	1	3		33,3%	0,0%	16,7%	50,0%
Incremento del costo de la deuda	2	0	1	3		33,3%	0,0%	16,7%	50,0%
Incremento de costos por depreciación de la moneda	1	0	1	2		16,7%	0,0%	16,7%	33,3%
Menores posibilidades de endeudamiento	0	0	1	1		0,0%	0,0%	16,7%	16,7%
Pérdidas por diferencia en cambio no reconocidas en los estados financieros	1	0	0	1		16,7%	0,0%	0,0%	16,7%
Políticos	ALTO	CATASTRÓFICO	EXTREMO	TOTAL		ALTO	CATASTRÓFICO	EXTREMO	TOTAL
Disminución de la inversión social en programas de apoyo a las cooperativas	3	2	0	5		50,0%	33,3%	0,0%	83,3%
Cambios en el sistema impositivo	1	0	3	4		16,7%	0,0%	50,0%	66,7%
Aumento de las regulaciones para el sector	2	1	1	4		33,3%	16,7%	16,7%	66,7%
Cambios en las leyes laborales	1	2	0	3		16,7%	33,3%	0,0%	50,0%

Incremento de los impuestos por déficit fiscal	3	0	0	3	50,0%	0,0%	0,0%	50,0%
Socio-culturales	ALTO	CATASTRÓFICO	EXTREMO	TOTAL	ALTO	CATASTRÓFICO	EXTREMO	TOTAL
Actitud negativa del cliente, frente a los productos que ofrece la cooperativa	2	2	1	5	33,3%	33,3%	16,7%	83,3%
Cambios en las preferencias del consumidor que afecten las ventas de la cooperativa	1	3	0	4	16,7%	50,0%	0,0%	66,7%
Disminución del gasto en productos que ofrece la cooperativa	2	1	0	3	33,3%	16,7%	0,0%	50,0%
Incremento de robos a la entidad	2	1	0	3	33,3%	16,7%	0,0%	50,0%
Incremento de los costos por gastos en seguridad	3	0	0	3	50,0%	0,0%	0,0%	50,0%
Tecnológicos	ALTO	CATASTRÓFICO	EXTREMO	TOTAL	ALTO	CATASTRÓFICO	EXTREMO	TOTAL
Mayores requerimientos de inversión en redes y comunicaciones	4	0	0	4	66,7%	0,0%	0,0%	66,7%
Mayor gasto de inversión en plataformas Web	4	0	0	4	66,7%	0,0%	0,0%	66,7%
Obsolescencia tecnológica en la entidad	2	1	0	3	33,3%	16,7%	0,0%	50,0%
Incremento en los costos de actualización tecnológica	3	0	0	3	50,0%	0,0%	0,0%	50,0%
Mayores requerimientos de inversión en tecnología	3	0	0	3	50,0%	0,0%	0,0%	50,0%
Baja utilización del comercio electrónico	0	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Administrativos	ALTO	CATASTRÓFICO	EXTREMO	TOTAL		ALTO	CATASTRÓFICO	EXTREMO	TOTAL
Fallas tecnológicas	3	0	1	4		50,0%	0,0%	16,7%	66,7%
Relaciones laborales	1	1	1	3		16,7%	16,7%	16,7%	50,0%
Prácticas con clientes, productos y negocios	3	0	0	3		50,0%	0,0%	0,0%	50,0%
Ejecución y administración de procesos	2	0	1	3		33,3%	0,0%	16,7%	50,0%
El fraude externo	0	1	1	2		0,0%	16,7%	16,7%	33,3%
El fraude interno	1	1	0	2		16,7%	16,7%	0,0%	33,3%
Daños a activos físicos	2	0	0	2		33,3%	0,0%	0,0%	33,3%

Fuente: elaboración propia a partir de resultados del trabajo de campo.

2.5.3 Priorización de riesgos

Con base en los resultados anteriores, a continuación, se priorizan los riesgos teniendo en cuenta como criterio el porcentaje de respuestas según el trabajo de campo desarrollado. Valores superiores al 66% constituye un riesgo percibido por la mayoría de los encuestados (ver cuadro 13).

Los distintos tipos de riesgo para las entidades del sector solidario, de acuerdo con la Circular Externa 004 de 2010 de la Superintendencia Solidaria de Colombia,[63] se agrupan en:

- Riesgo de Liquidez: Se entenderá por riesgo de liquidez la contingencia de que la entidad incurra en pérdidas excesivas por la venta de activos a descuentos inusuales y significativos, con el fin de disponer rápidamente de los recursos necesarios para cumplir con sus obligaciones contractuales.

- Riesgo de Cartera: el riesgo de cartera es la probabilidad de incumplimiento del pago de los créditos por parte de los asociados.

- Riesgo Financiero: El riesgo financiero es la posibilidad de que una entidad incurra en pérdidas y se disminuya el valor de sus activos, como consecuencia de que sus deudores fallen en el cumplimiento oportuno o cumplan imperfectamente los términos acordados en los contratos, facturas, documentos o cuentas.

[63] SUPERINTENDENCIA SOLIDARIA DE COLOMBIA. Circular Externa 004 de 2010. Bogotá, 2010

- Riesgo Operacional: Es la posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuaciones, en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos.

- Riesgo de estructura: el riesgo de estructura se refiere a la composición de los activos de las empresas del sector solidario.

Cuadro 13. Evaluación de los riesgos de la cooperativa Coopserp de Tuluá.

FACTOR	RIESGO	% TOTAL	TIPO DE RIESGO
Económicos	Alta generación de cartera de difícil recuperación	66,7%	Riesgo de cartera
Políticos	Disminución de la inversión social en programas de apoyo a las cooperativas	83,3%	Riesgo de liquidez
	Cambios en el sistema impositivo	66,7%	Riesgo financiero
	Aumento de las regulaciones para el sector	66,7%	Riesgo de estructura
Socioculturales	Actitud negativa del cliente, frente a los productos que ofrece la cooperativa	83,3%	Riesgo operacional
	Cambios en las preferencias del consumidor que afecten las ventas de la cooperativa	66,7%	Riesgo operacional
Tecnológicos	Mayores requerimientos de inversión en redes y comunicaciones	66,7%	Riesgo operacional
	Mayor gasto de inversión en plataformas Web	66,7%	Riesgo operacional
Administrativos	Fallas tecnológicas	66,7%	Riesgo operacional

Fuente: elaboración propia

2.6 PLAN DE MEJORAMIENTO

A continuación, se propone un plan de mejoramiento con base en la valoración de los riesgos para ser mitigados, dónde indica responsable, medida de control, indicador, riesgo a mitigar.

Cuadro 14. Plan de mejoramiento para mitigar los riesgos de la cooperativa Coopserp de Tuluá.

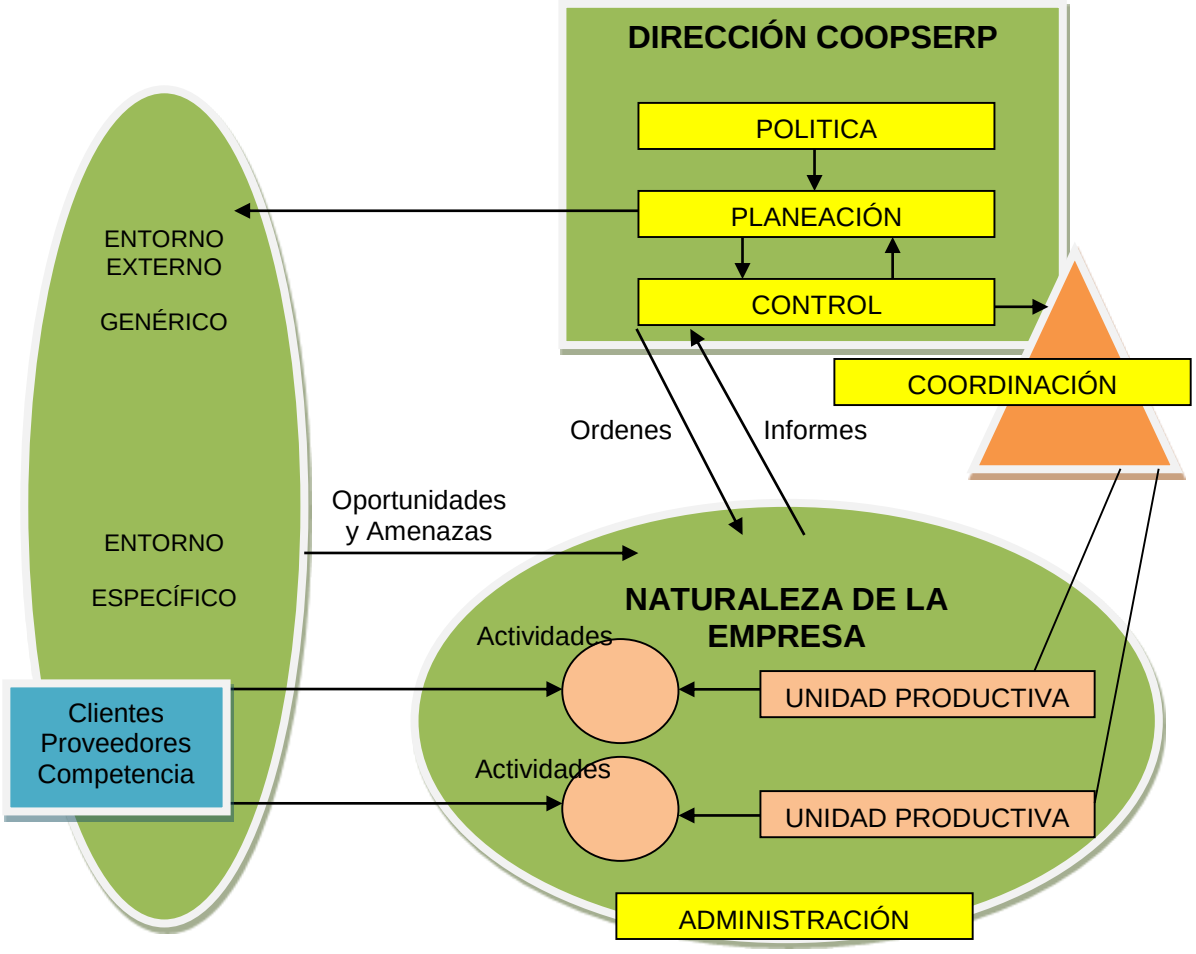
RIESGO A MITIGAR	MEDIDA DE CONTROL	INDICADOR	FÓRMULA	RESPONSABLE
Alta generación de cartera de difícil recuperación	Vigilar el riesgo crediticio, considerando el valor de la cartera vencida con relación a la cartera bruta, como medida para anticiparse a la generación de cartera de difícil recuperación.	Cartera vencida	Total cartera vencida / Cartera bruta	Cartera
Disminución de la inversión social en programas de apoyo a las cooperativas	Controlar el porcentaje del capital institucional respecto al activo total, estableciendo una meta al indicador, para evaluar periódicamente si se cumple con el objetivo social.	Capital institucional / Activo total	(total patrimonio – capital social) / Activo total	Consejo de Administración
Cambios en el sistema impositivo	Se debe vigilar la tendencia de la rentabilidad sobre el patrimonio, controlando la relación entre los excedentes generados y el promedio de patrimonio de los últimos periodos, para ver el impacto del sistema impositivo en la rentabilidad.	Rentabilidad de patrimonio	Excedente / Promedio del rubro patrimonio de los dos últimos periodos	Gerente general
Aumento de las regulaciones para el sector	Dado que las regulaciones para el sector es un factor externo que afecta a las cooperativas, es importante controlar la situación patrimonial, a través del indicador de disminución patrimonial, estableciendo sistema de alertas.	Disminución patrimonial	Patrimonio/capital social	Gerente general
Actitud negativa del cliente, frente a los productos que ofrece la cooperativa	Se recomienda controlar la situación de los ingresos por servicios, para identificar tendencias negativas del cliente que afecten los ingresos de la cooperativa.	Margen operación de crédito	(Ingresos por servicio de crédito - Costo operación de crédito) / Ingresos por servicio de crédito	Mercadeo
Cambios en las preferencias del consumidor que afecten las ventas de la cooperativa	Se debe controlar el margen operacional para detectar posibles cambios en las preferencias del consumidor, de tal manera que no lleguen a afectar las ventas de la cooperativa.	Margen operacional	Excedente operacional / Ingresos operacionales	Mercadeo
Mayores requerimientos de inversión en redes y comunicaciones	Los gastos de inversión deben controlarse a través del indicador de eficiencia operacional, estableciendo sistema de alertas para el indicador.	Eficiencia operacional	Gastos de administración / Ingresos operacionales	Gerente
Mayor gasto de inversión en plataformas Web				

Fuente: elaboración de las autoras

3. ALTERNATIVAS DE TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS ESTRATÉGICOS PARA LLEVARLOS A NIVELES TOLERABLES POR COOPSERP

Considerando que la cooperativa Coopserp está expuesta a una serie de riesgos de distinta naturaleza, es fundamental el diseño de un plan estratégico financiero para mitigar los factores de riesgo, de tal manera que se proporcionen a la entidad unos elementos que permitan su control en el futuro próximo. Para el diseño de la estrategia se tuvo en cuenta un modelo de gestión gerencial para la cooperativa Coopserp de Tuluá, basado en el Modelo Beer (Modelo del Sistema Viable) sobre el cual se articula la estrategia (ver Figura 6) se representa dicho modelo.

Figura 6. La estrategia basada en el modelo Beer adaptado a Coopserp



Fuente: Basado en el Modelo Beer (Modelo del Sistema Viable)

3.2 FUNDAMENTOS DE LA ESTRATEGIA PARA COOPSERP

El modelo Beer se adaptó porque es un modelo general que permite ser aplicado a cualquier tipo de empresa, ya sea comercial, industrial o de servicios. Además, su sencillez resulta apropiada para las empresas del sector solidario que no poseen una gran estructura ni el personal suficiente para adoptar otro tipo de modelo más sofisticado.

El modelo planteado explica desde el punto de vista estructural una organización, con la posibilidad de adaptarse a los cambios internos y externos que sean necesarios.

En el modelo se distinguen cinco variables básicas, cada una desempeñando un papel sistémico e interdependientes unos de otros, debido a que la organización es concebida como un todo que permanentemente interactúa. Esto es de especial importancia para la cooperativa Coopserp de Tuluá, debido a que es necesario que los directivos tengan las herramientas para comprender la forma como se integra la organización y sus interdependencias. El modelo, por lo tanto, ayuda a los directivos a definir su estrategia a partir de entender la estructura de su organización y establecer la forma como interactúa interna y externamente con el entorno.

La variable **administración** está conformada por las actividades primarias, es decir, aquellas actividades que son la razón de ser de la empresa, ya sea producir bienes o prestar servicios. Esto es importante porque permite su aplicación en cualquier tipo de empresa, ya sea de servicios, comercial o industrial, debido a que en todas es posible identificar las unidades productivas o unidades de servicios. La variable administración tiene como punto de partida la comprensión de todos los procesos internos, concebidos como unidades productivas y las actividades que se requieren para desarrollar las acciones propias de cada fondo en particular, según su naturaleza.

La variable **coordinación** permite crear los canales de comunicación entre la entidad en sus actividades primarias con las políticas, planeación y control de la organización. Por lo tanto, se basa en la creación de un sistema de información que permita interactuar con los distintos estamentos de la empresa, para así ser eficiente en la comunicación de órdenes y exposición de resultados.

La variable **control** permite monitorear el funcionamiento de la organización, la eficiencia y la efectividad de los procesos, a partir de la utilización de actividades de apoyo que procuran unos indicadores para el cumplimiento de sus funciones. Para un buen desarrollo de esta variable se requiere mayor capacitación y formación tanto de gerentes como del talento humano de la entidad involucrado en estas labores de apoyo.

Con relación a la variable **planeación**, permite analizar, comprender y tomar decisiones sobre el entorno externo, general y específico, así como el futuro al cual la organización se verá enfrentada. Por lo tanto, se deben definir los mecanismos de planificación que ayudan al sistema a adaptarse al entorno y prepararse para el futuro.

Finalmente, la variable **política**, responde por la definición de los lineamientos institucionales, como son la misión, visión, principios corporativos, que permita a la organización adaptarse al entorno general y específico, aprovechando las fortalezas y oportunidades que se presentan al interior y exterior de la entidad respectivamente. Esta definición de políticas debe ser el resultado del ejercicio de planeación estratégica en la cooperativa Coopserp de Tuluá y la aplicación del modelo gerencial propuesto que permite comprender la organización como un todo, entender las interrelaciones internas y las externas, para así direccionar la entidad hacia el éxito.

3.3 JUSTIFICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN GERENCIAL COMO ALTERNATIVA PARA EL TRATAMIENTO DE RIESGOS EN LA COOPERATIVA COOPSERP DE TULUÁ

Un modelo de gestión gerencial como base del plan estratégico para la cooperativa Coopserp de Tuluá se fundamenta de acuerdo con la investigación desarrollada por los siguientes aspectos:

1. La incertidumbre que se genera en las actuales circunstancias de los mercados y de la economía por la gran cantidad de variables que entran en juego y que afectan las decisiones gerenciales, sobre las que se debe tener control y conocimiento.

2. Los cambios en el entorno económico, la inflación, el desempleo, el crecimiento económico, que afectan el consumo y con ello la demanda de créditos de las empresas del sector solidario.

3. La necesidad de que las entidades cooperativas sean sostenibles en el tiempo, que tengan los elementos desde el punto de vista administrativo para hacer frente a la competencia y lograr la viabilidad en el largo plazo.

3.4 PRINCIPIOS Y VALORES QUE SUSTENTAN EL MODELO GERENCIAL PARA LA COOPERATIVA COOPSERP DE TULUÁ

Es importante definir los principales principios y valores que sustentan el modelo gerencial para la cooperativa Coopserp de Tuluá:

1. Debe existir un firme compromiso de todos los integrantes de la entidad cooperativa con el mejoramiento continuo de los procesos que se dan en las organizaciones.

2. Motivación y convencimiento de trabajar bajo este enfoque, creer en la propuesta del modelo, aplicarlo, desarrollarlo y retroalimentarlo internamente.

3. Fomentar el liderazgo participativo, dando importancia a la opinión y propuestas de los empleados, quienes pueden tener en ocasiones una mejor visión sobre los acontecimientos internos.

4. Mejorar constantemente las relaciones humanas, fomentando un clima laboral adecuado para el desarrollo de las actividades.

5. Orientar las acciones de la entidad a satisfacer las necesidades de los asociados, conocer sus expectativas, sus preferencias y los cambios que ocurren en ellas.

6. Mantener comunicaciones abiertas y fluidas, con los clientes internos y externos, haciendo uso de la tecnología y los recursos a disposición de la entidad.

7. Asegurar el cumplimiento del objetivo básico financiero de las empresas del sector solidario en función de los indicadores de solvencia.

8. Alcanzar un elevado desempeño en el trabajo, controlando y midiendo constantemente la productividad laboral.

9. Fomentar la lealtad y sentido de pertenencia del personal con las empresas del sector solidario.

10. Fundamentar la toma de decisiones en datos registrados, para lo cual es necesario mejorar los sistemas de información en la entidad, la base tecnológica y la capacitación del personal en su manejo.

11. Generar confianza en los funcionarios.

12. Deseo y disposición de aprender en todos los niveles, fomentando la capacitación continua acorde a las necesidades que se presenten.

3.5 VARIABLES DEL MODELO GERENCIAL PARA LA COOPERATIVA COOPSERP DE TULUÁ

3.5.1 Fundamentos del Modelo Gerencial

El modelo que se propone se realiza con base a las diferentes características de los modelos gerenciales teóricos que existen, los resultados del trabajo de campo en la cooperativa Coopserp de Tuluá y el modelo Beer (Modelo del Sistema Viable), que permite concebir la entidad como un todo, pero conformado por unidades y sin olvidar la influencia del entorno externo, que de acuerdo a la investigación, resulta trascendental para las empresas del sector solidario de la ciudad.

La idea principal es diseñar la forma cómo se organiza la entidad cooperativa, comprender cómo realiza sus operaciones y cómo se relaciona con el entorno, a partir de la autonomía de las distintas unidades organizacionales que componen la entidad y de ésta integrada como un todo.

El modelo propuesto brinda la capacidad para mantenerse y adaptarse a los cambios del entorno externo que afecta las decisiones y actividades empresariales, con la posibilidad de reaccionar a los eventos coyunturales y también a acontecimientos inesperados como cambios en las preferencias de los consumidores, modificaciones en las estrategias de la competencia, nuevas tecnologías, tendencias del mercado, variaciones en las políticas económicas.

Es importante que la organización se analice como un todo, para luego desagregarla en los distintos niveles o subsistemas. Cada uno de los subsistemas debe tener su propia organización y formas de ser regulados.

A partir de esta desagregación, se requiere que cada producto o servicio sea definido como una actividad primaria o unidad productiva, siendo ésta, parte de un nivel superior e integrado a los subsistemas. Sobre cada unidad productiva debe ser posible definir políticas, planes y mecanismos de control.

Existen niveles de apoyo a las actividades primarias, como son las funciones de mercadeo, finanzas, sistemas y gestión del personal. Estas funciones deben actuar en todos los niveles de la organización.

Como el modelo pretende comprender la organización como un todo, se requiere que la comunicación sea fluida al interior de las empresas, además, que los sistemas de información sean eficientes para que cumplan su función de integrar las partes que forman la organización y le permitan concebirse como un todo.

3.5.2 Variables del Modelo Gerencial

1. Administración

Esta variable define la administración de los recursos de la cooperativa, a través de la cual se logran los resultados esperados. En este enfoque, se desarrollan las actividades primarias, es decir, aquellas actividades que son propias o características del negocio.

2. Coordinación

La variable coordinación es una función que establece las relaciones entre las actividades primarias y de apoyo con los intereses generales de la entidad, determinados a través de las políticas organizacionales. Se requiere para esta función de coordinación, una efectiva comunicación que se retroalimenta entre informes de resultados y órdenes de las directivas de las empresas, generando así un mecanismo que estimula la autonomía y el empoderamiento (*empowerment*).

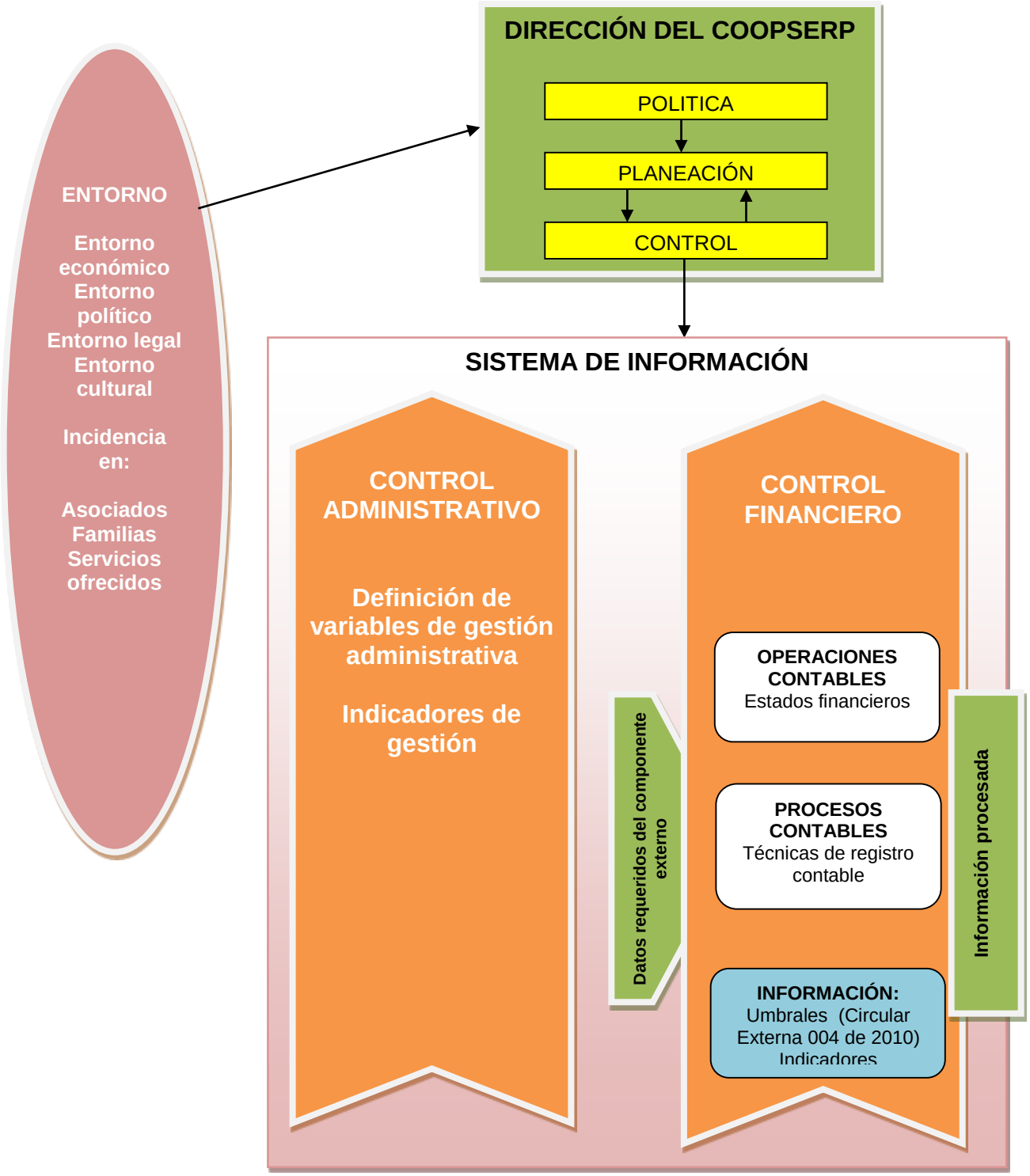
3. Control

La variable control es fundamental para el funcionamiento y mantenimiento del modelo gerencial, porque permite asegurar la eficiencia de la operación diaria de la entidad, explorando el interior de esta y el presente. Esta variable está relacionada directamente con los reportes que se generan en la administración. Debe tener en cuenta el campo de acción de la cooperativa, los aspectos legales y normas, la distribución de recursos, el cumplimiento de responsabilidades.

En esta variable se tienen en cuenta las actividades de apoyo alternas al propósito de la entidad, como son las funciones de mercadeo, finanzas, sistemas y gestión de personal, que sirven para ejercer control sobre la empresa y los resultados.

Es en esta actividad que se contextualiza la estrategia que se propone en este trabajo de grado. En la figura 7 se ilustra la alternativa para el tratamiento de los riesgos a partir del control que se lograría ejercer a través de un sistema de información que incluye un modelo de evaluación financiera.

Figura 7. Modelo Gerencial como alternativa para el tratamiento de riesgos en la cooperativa Coopserp de Tuluá.



Fuente: elaboración propia

En el esquema anterior se representa la operatividad y relaciones existentes del sistema de información para el funcionamiento del modelo de control financiero de Coopserp.

En primera instancia se encuentra el Sistema de Información, que tiene como función principal tomar datos relevantes no sólo desde el interior sino también del exterior, sobre el estado de las empresas del sector solidario y su entorno. Estos datos son procesados y suministran información relevante para la toma de decisiones y el control. En este proceso están involucradas las personas como capital humano de la entidad, los equipos que constituyen el capital tecnológico y los procedimientos que transforman los datos en información.

Dentro del sistema de información general está contenido el modelo de control financiero, el cual comprende fundamentalmente las tareas de obtención y procesamiento de datos relacionados con los hechos económicos u operaciones contables, la elaboración de indicadores financieros y análisis de estos.

El proceso va desde la obtención de los datos hasta su exposición ordenada utilizando para ello técnicas de registro contable. En este sentido, desarrolla un lenguaje y un procedimiento técnico de validez y aplicación universal para codificar la realidad compleja y diversificada de las organizaciones y, mediante el proceso contable (técnicas de registro de operaciones), producir información útil que posteriormente será utilizada por los agentes internos y/o externos para la toma de decisiones y el control.

El componente de información del modelo de control de la gestión incluye dos grupos de elementos fundamentales: en primer lugar están los umbrales, establecidos por la Circular Externa 004 de 2010 de la Superintendencia Solidaria de Colombia, los cuales permiten clasificar los resultados de los indicadores; el segundo componente es precisamente éstos indicadores, los cuales son: indicadores de riesgo de liquidez, indicadores de riesgo de cartera, indicadores de riesgo financiero, indicadores de riesgo operacional e indicadores de riesgo de estructura.

Finalmente, el modelo de control genera una información procesada que permite obtener una calificación de la gestión, de acuerdo con unos rangos específicos que más adelante se precisan.

4. Planeación

La variable planeación tiene la función especial de estudiar el entorno general y específico para la entidad, así como los diferentes escenarios futuros a los cuales se podrá ver enfrentada. A partir del análisis del entorno, se planifica el futuro viable teniendo en cuenta los cambios del entorno y las capacidades internas de la

organización, considerando, además, las oportunidades y amenazas que surgen del entorno específico y general.

En esta variable se integran distintas funciones como son la investigación y desarrollo, la investigación de mercados y la planeación estratégica.

5. Política

La variable política define con claridad la dirección global, misión, visión, los valores y propósitos de Coopserp, preferiblemente a través de la participación de los distintos estamentos de la entidad, basándose en el principio de liderazgo participativo. En esta variable se definen las condiciones necesarias para la efectividad organizacional.

3.6 INDICADORES CLAVES DE RIESGO Y SISTEMA DE ALERTAS

Teniendo en cuenta la Figura 7, presentada anteriormente, a continuación, se profundiza en el modelo de control propuesto para Coopserp, considerando los indicadores claves de riesgo y el sistema de alertas.

La Circular Externa 004 de 2010 de la Superintendencia Solidaria de Colombia,[64] contiene los indicadores financieros y umbrales para las organizaciones que no ejercen actividad financiera, dentro de los que están las empresas del sector solidario.

El análisis financiero comprende la compilación de información, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros de una organización solidaria. Esto implica la aplicación de indicadores para evaluar su desempeño financiero y operacional, lo que ayudará a los administradores a tomar decisiones en cualquier momento del ejercicio contable.

Los indicadores para entidades solidarias se agrupan en:

- Indicadores de Riesgo de Liquidez
- Indicadores de Riesgo de Cartera
- Indicadores de Riesgo Financiero
- Indicadores de riesgo Operacional
- Indicadores de riesgo de estructura

[64] SUPERINTENDENCIA SOLIDARIA DE COLOMBIA. Circular Externa 004 de 2010. Bogotá, 2010

3.6.1 Datos de entrada

Para la aplicación del modelo de control de la gestión se tienen en cuenta los siguientes indicadores y sus correspondientes datos de entrada, basados en la normatividad para las entidades solidarias en Colombia según la Superintendencia Solidaria.

Cuadro 15. Indicadores de liquidez. Datos de entrada

Indicador	Datos	Fórmula
Fondo de liquidez	Cuentas del disponible e inversiones destinadas a este fondo Total de depósitos	Cuentas del disponible e inversiones destinadas a este fondo / Total de depósitos
Nivel de disponible e inversiones	Disponible Inversiones Total de activos	Disponible + Inversiones / Total de activos

Fuente: Superintendencia Solidaria de Colombia.

Cuadro 16. Indicadores de riesgo de cartera. Datos de entrada

Indicador	Datos	Fórmula
Cartera de créditos vencida	Total cartera vencida Cartera bruta	Total cartera vencida / Cartera bruta
Cobertura provisión individual	Total provisión individual Total cartera vencida	Total provisión individual / Total cartera vencida
Cobertura Provisión General	Total provisión general de cartera Total Cartera Bruta	Total provisión general de cartera / Total Cartera Bruta
Cobertura provisión de intereses		Se verificará el cumplimiento de lo previsto en el numeral 6.4 del Capítulo II de la Circular Básica Contable y Financiera
Cartera por venta de bienes y servicios vencida	Cartera vencida mayor de noventa y un (91) días Cartera bruta de bienes y servicios	cartera vencida mayor de noventa y un (91) días/Cartera bruta de bienes y servicios
Cobertura de inversión de ahorros	Cartera bruta Depósitos	Cartera bruta / Depósitos

Fuente: Superintendencia Solidaria de Colombia.

Cuadro 17. Indicadores de riesgo financiero. Datos de entrada

Indicador	Datos	Fórmula
Disminución patrimonial	Patrimonio Capital Social	patrimonio/capital social
Rentabilidad de patrimonio	Excedente Patrimonio (últimos dos períodos)	Excedente / Promedio del rubro patrimonio de los dos últimos periodos
Rentabilidad de capital social	Excedente Capital Social (últimos dos períodos	Excedente / Promedio de capital social de los dos últimos periodos
Rentabilidad de activos	Excedente Activos (últimos dos períodos	Excedente / Promedio de activos de los dos últimos periodos
Rentabilidad de cartera de créditos	Ingresos generados por la cartera de créditos Cartera	Ingresos generados por la cartera de créditos/cartera
Rentabilidad de ahorros	Costo servicio de crédito Depósitos	Costo servicio de crédito / Depósitos
Activo productivo	Total activo Disponible Diferidos Otros activos Total de activos	(total activo - disponible – diferidos- otros activos) / Total de activos

Fuente: Superintendencia Solidaria de Colombia.

Cuadro 18. Indicadores de riesgo operacional. Datos de entrada

Indicador	Datos	Fórmula
Eficiencia operacional	Gastos de administración Ingresos operacionales	Gastos de administración / Ingresos operacionales
Margen operacional	Excedente operacional Ingresos operacionales	Excedente operacional / Ingresos operacionales
Margen de operación de crédito	Ingresos por servicio de crédito Costo operación de crédito Ingresos por servicio de crédito	(Ingresos por servicio de crédito - Costo operación de crédito) / Ingresos por servicio de crédito

Fuente: Superintendencia Solidaria de Colombia.

Cuadro 19. Indicadores de riesgo de estructura. datos de entrada

Indicador	Datos	Fórmula
Cartera sobre activos	Cartera Total activos	Cartera / Total activos
Endeudamiento sin ahorro permanente	Total Pasivo Fondos sociales Depósitos Total Activo	Total Pasivo – (Fondos sociales + Depósitos) / Total Activo
Depósitos sobre activos	Depósitos Total activos	Depósitos / Total activos
Crédito externo sobre activos	Crédito externo Activo total	crédito externo/ activo total
Aporte social sobre activos	Aporte social Activo total	Aporte social / Activo total
Capital institucional sobre activos	Total Patrimonio Capital Social Activo total	(total patrimonio – capital social) / Activo total

Fuente: Superintendencia Solidaria de Colombia.

3.6.2 Datos de salida

El modelo para el control planteado tiene como datos de salida los resultados de cada uno de los anteriores indicadores, considerando unos umbrales que permitan ubicar el resultado y calificarlo tanto cuantitativa como cualitativamente. Estos umbrales son los determinados por la Circular Externa 004 de 2010 de la Superintendencia Solidaria de Colombia. En el cuadro 19 se indican cada uno de ellos.

Cuadro 20. Umbrales para los indicadores financieros de Coopserp

No.	Indicador	Umbrales		
		Rojo	Amarillo	Verde
	Riesgo de Liquidez			
1	Fondo de liquidez	>= 0;< 2 %	>= 2;< 3 %	>= 3;<= 100 %
2	Nivel de disponible e inversiones	< =5 %	> 5;<= 10 %	>= 10;<= 100 %

No.	Indicador	Umbrales		
		Rojo	Amarillo	Verde
	Riesgo de Crediticio			
3	Cartera vencida	> 5;<= 100 %	> 3;<= 5 %	>= 0;<= 3 %
4	Cobertura Provisión Individual	< 20 %	>= 20;<= 30 %	> 30 %
5	Cobertura Provisión General	< 0,50 %	>= 0,50;<= 0,75 %	>0,75 %
6	C X C por Vta. de B. y S. Vencida	> 12;<= 100 %	> 10;<= 12 %	>= 0;<= 10 %
7	Cobertura provisión individual C X C Vta. de B. y S.	< 20 %	>= 20;<= 30 %	> 30 %
8	Cobertura de inversión de ahorros	< 1	>= 1;< 1,2	>= 1,2

No.	Indicador	Umbrales		
		Rojo	Amarillo	Verde
	Riesgo de Financiero			
9	Disminución patrimonial	< 1	>= 1;< 1,2	>= 1,2
10	Rentabilidad de patrimonio	< IPC*0,8	>= (IPC*0,8);< IPC	>= IPC
11	Rentabilidad de capital social	< IPC*0,8	>= (IPC*0,8);< IPC	>= IPC
12	Rentabilidad de activos	>= 0;< P H*0,90	>=PH*0.9;<= PH*1,1	> PH*1,1;<= 100 %
13	Rentabilidad de cartera	> TASA DE USURA	´=TASA DE USURA *0,8;> TASA DE USURA	<=TASA DE USURA*0,8
14	Rentabilidad de ahorros	> DTF*1,5 %	<= DTF*1,5 ; >=DTF	< DTF %
15	Activo productivo	>= 0;< 70 %	>= 70;< 80 %	>= 80;<= 100 %

Continuación cuadro 19.

No.	Indicador	Umbrales		
		Rojo	Amarillo	Verde
		Riesgo de Operacional		
16	Eficiencia operacional Nivel 1	> PH*1,1;<= 100 %	<= PH*1,1 ; >=PH*0.9	>= 0;< P H*0,90%
17	Margen operacional Nivel 1	>= 0;< P H*0,90%	<= PH*1,1 ; >=PH*0.9	> PH*1,1;<= 100 %
18	Margen operación de crédito	>= 0;< 10 %	>= 10;< 20 %	>= 20;<= 100 %
		Riesgo de Estructura		
19	Cartera / Activos	0 ;< PH*,9	>= PH*,9%; < PH*1,1	>= PH*1,1
20	Endeudamiento sin ahorro permanente	> 50;<= 100 %	> 30;<= 50 %	>= 0;<= 30 %
21	Depósitos / Activo total	>= 0;< 45 %	>= 45%;< 55 %	>= 55;<= 100 %
22	Crédito externo / Activo total	> 20%;<= 100 %	> 10%;<= 20 %	>= 0;<= 10 %
23	Aporte social / Activo total	> 24%;<= 100 %	<= 24 % ; > 20%	>= 0;<= 20 %
24	Capital institucional / Activo total	>= 0;< 5 %	>= 5;< 10 %	>= 10;<= 100 %

Fuente: Superintendencia Solidaria de Colombia.

Los anteriores umbrales permiten clasificar los resultados, sin embargo, se requiere de unos parámetros que permitan su calificación.

3.6.3 Sistema de ponderación de los indicadores para el modelo de evaluación

En el cuadro 20 se presenta el sistema de ponderación de los indicadores. Se considera que todos son importantes, razón por la cual, al estar agrupados en cinco tipos de riesgo, se decide ponderarlos cada grupo con el 20%.

Cuadro 21. Sistema de ponderación de los indicadores.

		Ponderación grupo	Nro. indicadores
RIESGO DE LIQUIDEZ	**Ponderación individual**	**20%**	**2**
Fondo de liquidez	50%		
Nivel de disponible e inversiones	50%		
RIESGO DE CRÉDITO		**20%**	**6**
Cartera vencida	16,7%		
Cobertura Provisión Individual	16,7%		
Cobertura Provisión General	16,7%		
C X C por Vta. de B. y S. Vencida	16,7%		
Cobertura provisión individual C X C Vta. de B. y S.	16,7%		
Cobertura de inversión de ahorros	16,7%		
RIESGO FINANCIERO		**20%**	**7**
Disminución patrimonial	14,3%		
Rentabilidad de patrimonio	14,3%		
Rentabilidad de capital social	14,3%		
Rentabilidad de activos	14,3%		
Rentabilidad de cartera	14,3%		
Rentabilidad de ahorros	14,3%		
Activo productivo	14,3%		
RIESGO OPERACIONAL		**20%**	**3**
Eficiencia operacional Nivel 1	33,3%		
Margen operacional Nivel 1	33,3%		
Margen operación de crédito	33,3%		
RIESGO DE ESTRUCTURA		**20%**	**6**
Cartera / Activos	16,7%		
Endeudamiento sin ahorro permanente	16,7%		
Depósitos / Activo total	16,7%		
Crédito externo / Activo total	16,7%		
Aporte social / Activo total	16,7%		
Capital institucional / Activo total	16,7%		
	Nro. total indicadores		24

Fuente: elaboración de las autoras

Para la ponderación individual, se tiene en cuenta el número de indicadores de cada grupo de riesgo. Así, por ejemplo, para el riesgo de liquidez, tiene 2 indicadores, razón por la cual cada uno de ellos se pondera con el 50%; el riesgo de crédito tiene 6 indicadores, entonces cada uno de ellos se pondera con el 16.7% (100% / 6) y así sucesivamente.

3.6.4 Situación de la entidad de acuerdo con el modelo de evaluación

Para la aplicación del modelo se calculan cada uno de los indicadores especificados para la cooperativa Coopserp de Tuluá.

Dependiendo del resultado obtenido se ubica en el umbral. Se tienen las siguientes calificaciones:

1: si el indicador se ubica en el umbral de color rojo
3: si el indicador se ubica en el umbral de color amarillo
5: si el indicador se ubica en el umbral de color verde

Luego se pondera el valor individual de cada indicador, teniendo en cuenta la ponderación individual. Es decir, en el caso del indicador Fondo de Liquidez, su resultado se ubica en el umbral rojo, entonces se califica con 1 y se pondera con 0.5, dado que su ponderación individual es 50%; luego, para cada grupo de riesgo se suman los valores individuales correspondientes.

Para hallar el valor del riesgo se multiplica la suma de valor individual por la ponderación grupo. Al final, se suman todos los valores de riesgo.

En el modelo el resultado se ubicará en una escala de 1 a 5. Las siguientes son las clasificaciones para la calificación cualitativa:

Si el valor total es <3 se califica como MALA
Si el valor total está entre 3 y 3,5 se califica como REGULAR
Si el valor total está entre 3,6 y 4,5 se califica como BUENA
Si el valor total es > 4,5 se califica como EXCELENTE

Cuadro 22. Cálculo de los indicadores del modelo de gestión financiera.

No.	Indicador	Umbrales				
		Rojo	Amarillo	Verde		
Riesgo de Liquidez					Fórmula	**RESULTADO**
1	Fondo de liquidez	**>= 0;< 2 %**	**>= 2;< 3 %**	**>= 3;<= 100 %**	Cuentas del disponible e inversiones destinadas a este fondo / Total de depósitos	**18,0%**
2	Nivel de disponible e inversiones	**< =5 %**	**> 5;<= 10 %**	**>= 10;<= 100 %**	Disponible + Inversiones / Total de activos	**4,1%**
Riesgo de Crediticio						
3	Cartera vencida	**> 5;<= 100 %**	**> 3;<= 5 %**	**>= 0;<= 3 %**	Total cartera vencida / Cartera bruta	**0,06%**
4	Cobertura Provisión Individual	**< 20 %**	**>= 20;<= 30 %**	**> 30 %**	Total provisión individual / Total cartera vencida	
5	Cobertura Provisión General	**< 0,50 %**	**>= 0,50;<= 0,75 %**	**>0,75 %**	Total provisión general de cartera / Total Cartera Bruta	**1,7%**
6	C X C por Vta. de B. y S. Vencida	**> 12;<= 100 %**	**> 10;<= 12 %**	**>= 0;<= 10 %**	cartera vencida mayor de noventa y un (91) días/Cartera bruta de bienes y servicios	**0%**
7	Cobertura provisión individual C X C Vta. de B. y S.	**< 20 %**	**>= 20;<= 30 %**	**> 30 %**		n.d.
8	Cobertura de inversión de ahorros	**< 1**	**>= 1;< 1,2**	**>= 1,2**	Cartera bruta / Depósitos	**3,90**

Continuación cuadro 21.

No.	Indicador	Umbrales					
		Rojo	Amarillo	Verde			
Riesgo de Financiero					Fórmula	**RESULTADOS**	
9	Disminución patrimonial	**< 1**	**>= 1;< 1,2**	**>= 1,2**	patrimonio/capital social	**1,33**	
10	Rentabilidad de patrimonio	**< IPC*0,8**	**>= (IPC*0,8);< IPC**	**>= IPC**	Excedente / Promedio del rubro patrimonio de los dos últimos periodos	**9,5%**	**IPC = 3,66%**
11	Rentabilidad de capital social	**< IPC*0,8**	**>= (IPC*0,8);< IPC**	**>= IPC**	Excedente / Promedio de capital social de los dos últimos periodos	**12,7%**	**IPC = 3,66%**
12	Rentabilidad de activos	**>= 0;< P H*0,90**	**>=PH*0.9;<= PH*1,1**	**> PH*1,1;<= 100 %**	Excedente / Promedio de activos de los dos últimos periodos	**5,9%**	
13	Rentabilidad de cartera	**> TASA DE USURA**	**´=TASA DE USURA *0,8;> TASA DE USURA**	**<=TASA DE USURA*0,8**	Ingresos generados por la cartera de créditos/cartera	**14,9%**	**TU = 28,76%; TUx0,8=23%**
14	Rentabilidad de ahorros	**> DTF*1,5 %**	**<= DTF*1,5 ; >=DTF**	**< DTF %**	Costo servicio de crédito / Depósitos	n.d.	**DTF=4,4%**
15	Activo productivo	**>= 0;< 70 %**	**>= 70;< 80 %**	**>= 80;<= 100 %**	(total activo - disponible – diferidos- otros activos) / Total de activos	**98,3%**	
Riesgo Operacional							
16	Eficiencia operacional Nivel 1	**> PH*1,1;<= 100 %**	**<= PH*1,1 ; >=PH*0.9**	**>= 0;< P H*0,90%**	Gastos de administración / Ingresos operacionales	**58,7%**	
17	Margen operacional Nivel 1	**>= 0;< P H*0,90%**	**<= PH*1,1 ; >=PH*0.9**	**> PH*1,1;<= 100 %**	Excedente operacional / Ingresos operacionales	**44,4%**	
18	Margen operación de crédito	**>= 0;< 10 %**	**>= 10;< 20 %**	**>= 20;<= 100 %**	(Ingresos por servicio de crédito - Costo operación de crédito) / Ingresos por servicio de crédito	n.d.	

Continuación cuadro 21.

No.	Indicador	Umbrales				
		Rojo	Amarillo	Verde		
Riesgo de Estructura					Fórmula	RESULTADOS
20	Cartera / Activos	0 ;< PH*,9	>= PH*,9%; < PH*1,1	>= PH*1,1	Cartera / Total activos	89,0%
21	Endeudamiento sin ahorro permanente	> 50;<= 100 %	> 30;<= 50 %	>= 0;<= 30 %	Total Pasivo – (Fondos sociales + Depósitos) / Total Activo	10,0%
22	Depósitos / Activo total	>= 0;< 45 %	>= 45%;< 55 %	>= 55;<= 100 %	Depósitos / Total activos	22,8%
23	Crédito externo / Activo total	> 20%;<= 100 %	> 10%;<= 20 %	>= 0;<= 10 %	crédito externo/ activo total	0%
24	Aporte social / Activo total	> 24%;<= 100 %	<= 24 % ; > 20%	>= 0;<= 20 %	Aporte social / Activo total	46,6%
25	Capital institucional / Activo total	>= 0;< 5 %	>= 5;< 10 %	>= 10;<= 100 %	(total patrimonio – capital social) / Activo total	15,3%

Fuente: cálculos de las autoras

Cuadro 23. Resultado evaluación de la gestión.

COOPERATIVA COOPSERV								
			Nro. indicadores	Calificación			Valor Individual	Valor Riesgo
RIESGO DE LIQUIDEZ	**Ponderación**	**20%**	**2**	**1**	**3**	**5**	**3,00**	**0,60**
Fondo de liquidez	50%					5	2,50	
Nivel de disponible e inversiones	50%			1			0,50	
RIESGO DE CRÉDITO		**20%**	**4**	**1**	**3**	**5**	**5,00**	**1,00**
Cartera vencida	25,0%					5	1,25	
Cobertura Provisión General	25,0%					5	1,25	
C X C por Vta. de B. y S. Vencida	25,0%					5	1,25	
Cobertura de inversión de ahorros	25,0%					5	1,25	
RIESGO FINANCIERO		**20%**	**6**	**1**	**3**	**5**	**5,00**	**1,00**
Disminución patrimonial	16,7%					5	0,83	
Rentabilidad de patrimonio	16,7%					5	0,83	
Rentabilidad de capital social	16,7%					5	0,83	
Rentabilidad de activos	16,7%					5	0,83	
Rentabilidad de cartera	16,7%					5	0,83	
Activo productivo	16,7%					5	0,83	
RIESGO OPERACIONAL		**20%**	**2**	**1**	**3**	**5**	**5,00**	**1,00**
Eficiencia operacional Nivel 1	50,0%					5	2,50	
Margen operacional Nivel 1	50,0%					5	2,50	
RIESGO DE ESTRUCTURA		**20%**	**6**	**1**	**3**	**5**	**3,33**	**0,67**
Cartera / Activos	16,7%				3		0,50	
Endeudamiento sin ahorro permanente	16,7%					5	0,83	
Depósitos / Activo total	16,7%			1			0,17	
Crédito externo / Activo total	16,7%					5	0,83	
Aporte social / Activo total	16,7%			1			0,17	
Capital institucional / Activo total	16,7%					5	0,83	
CALIFICACIÓN TOTAL CUANTITATIVA								**4,27**
CALIFICACIÓN TOTAL CUALITATIVA								**BUENA**

Fuente: cálculos de las autoras.

4. CONCLUSIONES

De acuerdo con el diagnóstico realizado, se encontraron debilidades en la gestión del riesgo en Coopserp, precisamente por adolecer de herramientas que le permitan su identificación, seguimiento y control. Esta debilidad es preocupante, por las diversas variables que tienen el potencial de afectar la gestión administrativa y financiera, poniendo en una situación de incertidumbre a la cooperativa.

Es importante concluir que la valoración de los diferentes factores y sus variables puede diferir de un funcionario a otro, dependiendo de sus propias características, situación e incluso percepción. Debido a esto, la calificación del impacto y la probabilidad de ocurrencia de un evento puede presentar diferencias entre los funcionarios, a pesar de estar en la misma entidad. De alguna manera, esto depende de las particularidades internas de cada individuo, que conduce a percibir distinto a una variable.

Al realizar la evaluación de los riesgos a nivel de la entidad, se logró constatar que los factores que agrupan una mayor cantidad de variables que son percibidas por los funcionarios y directivos con severidad del riesgo alto, catastrófico y/o extremo son los económicos, políticos y socioculturales, en menor medida los factores administrativos y tecnológicos.

Entre las variables del factor económico se destaca la alta generación de cartera de difícil recuperación. En el factor político está la disminución de la inversión social en programas de apoyo a las cooperativas, los cambios en el sistema impositivo y el aumento de las regulaciones para el sector.

Respecto al factor sociocultural, se destacan la actitud negativa del cliente, frente a los productos que ofrece la cooperativa y los cambios en las preferencias del consumidor que afecten las ventas de la cooperativa. En el factor tecnológico se encuentran los mayores requerimientos de inversión en redes y comunicaciones y el mayor gasto de inversión en plataformas Web. Mientras que en el factor administrativo están las fallas tecnológicas.

Por lo anterior, se estableció una estrategia de evaluación de la gestión, que tiene en cuenta 5 tipos de riesgo, como son el riesgo de liquidez, el riesgo de cartera, el riesgo financiero, el riesgo operacional y el riesgo de estructura. Para cada uno de estos grupos de riesgo se definieron unos indicadores, cuya fórmula de cálculo incluye todos y cada uno de los datos de entrada requeridos para el funcionamiento de la evaluación.

Por su parte, para los datos de salida, se tuvo en cuenta el sistema de umbrales y ponderaciones diseñado con base a los lineamientos de la Superintendencia

Solidaria de Colombia, de tal forma que fuera posible obtener al final, una evaluación de la gestión.

Por ello, la estrategia planteada permite evaluar la situación de la cooperativa con relación a su gestión, a través del sistema de indicadores, umbrales y ponderaciones definidos, para establecer en términos cualitativos y cuantitativos cómo ha sido la gestión en un período determinado. Además, es posible identificar cuáles son los factores que constituyen debilidades para direccionar la toma decisiones hacia la solución de los problemas que se puedan detectar.

5. RECOMENDACIONES

De acuerdo con los resultados de la investigación, a continuación, se presentan las recomendaciones pertinentes:

Cumplir con la normatividad vigente para las entidades solidarias, especialmente en cuanto calidad de la información financiera se refiere, así como los procesos y procedimientos involucrados en la prestación de los servicios de la cooperativa.

Aprovechar la información financiera generada en la cooperativa para establecer controles a partir de los indicadores financieros y los umbrales establecidos por la Superintendencia Solidaria de Colombia, con el ánimo de mejorar continuamente en la gestión administrativa y financiera para darle solidez a las organizaciones.

Fortalecer la gestión del riesgo al interior de la cooperativa, integrando las variables del entorno externo e interno que generan amenazas para la solidez de la entidad, con evaluaciones sistemáticas y frecuentes por parte de los directivos.

Implementar el sistema de evaluación de la gestión a partir del modelo propuesto en este trabajo, para aplicarlo de forma periódica y apoyar la toma de decisiones de la cooperativa.

Investigar y capacitarse con relación a la aplicación de las normas internacionales de información financiera (NIIF) y sus efectos en la cooperativa, dada la obligatoriedad de su implementación en el sector solidario a partir del año 2016.

Considerando que la aplicación de las NIIF afecta la elaboración de los estados financieros, es necesario en tal sentido, ajustar el sistema de indicadores si es necesario. Por ello, se debe tener en cuenta más adelante, la forma como las NIIF afectan las cuentas de los estados financieros y los umbrales establecidos por la Superintendencia Solidaria de Colombia.

BIBLIOGRAFÍA

AGUDELO, Steiner. Plan Estratégico, indicadores financieros y riesgos de inversión. Universidad Francisco Gavidia. 2003. Pág. 98.

ARAUJO, Rudy y DÍAZ, Rafael. "Riesgo operacional en instituciones bancarias". Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas (ASBA). 2009 [en línea] http://www.ccsbso.org/media/File/G6%20es.pdf

ASOCIACIÓN DE SUPERVISORES BANCARIOS DE LAS AMÉRICAS (ASBA). Reporte final Riesgo Operativo. [en línea] http://www.asbaweb.org/Grupos/grupo%202/Reporte%20Final%20ASBA%20-%20WG2%20-%20Riesgo%20Operativo.pdf

ATENCIA MARTÍNEZ, Álvaro. Crisis en el sector cooperativo. Editorial Planeta 2008. Colombia. Pág. 23.

Beer, S. Cibernética y Administración, México: Continental. 2002

BURGOS T y ALENCASTRI J. Plan estratégico administrativo y financiero. Universidad Politécnica Salesiana. 2015. Pág. 134.

CAMUS y CISTERNAS. Gonzalo. Modelo de diagnóstico estratégico financiero de empresas, aplicado al banco de Chile en el período 2001 a 2004". Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Escuela de Ingeniería Comercial. 2006. Pág. 19.

CÁRCAMO P. J. Plan estratégico financiero para instituciones privadas de educación media. Universidad El Salvador. 2013. Pág. 113.

CÓDIGO DE COMERCIO. Decretos Únicos Reglamentarios. Editorial LEGIS. Tercera Edición. Bogotá. Colombia. Pág. 221.

CONSTAZO, Valeria. "La protección social del trabajo desde una perspectiva de la economía social. Universidad Nacional Buenos Aires 2010.
COOPSERP. Plan de desarrollo 2015-2016. http://www.coopserp.com/empresa/#slide2.

CORAGGIO, José Luis. ¿Qué es lo económico? Materiales para un debate necesario contra el fatalismo. Buenos Aires. Ediciones CICCUS. 2007. Pág. 56.

COSO COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. Control Interno, Marco Integrado [en línea]. Resumen Ejecutivo.

Mayo de 2013. [citado el 19 de feb. de 18]. Disponible en: https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Spanish.pdf

DORSCH, f. Diccionario de Psicología. Editorial Herder. Barcelona. 2002. Pág. 560.

FLÓREZ N. "Estrategias financieras aplicadas al proceso de sostenibilidad y crecimiento de las pymes de Santiago Nariño del Estado Aragua, Venezuela. Universidad de Carabobo. Venezuela. 2015. Pág. 178.

GUTIÉRREZ. M. Planeamiento estratégico financiero para aumentar la rentabilidad de la empresa AVICO SAC. Universidad Nacional De Tucumán. 2014. Pág. 103.

HERNÁNDEZ, SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. Editorial Mc Graw Hill. México. 2015. Pág. 92.

LA ECONOMÍA SOLIDARIA: de lo legal a la formación integral. Bogotá diciembre 2008. Pág. 59.

Ley 79 de 1988 sobre el funcionamiento y regulación de cooperativas en Colombia. Pág. 87.

MÉNDEZ, ÁLVAREZ. Carlos Eduardo. Metodología, Diseño y Desarrollo de la Investigación. Editorial (S.D). Colombia. 2012. Pág. 231.

NÉSTOR, SANTOS, J. El negocio bancario**.** Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad del Perú. 2001. Pág.33.

OCAMPO S. J. "Propuesta de un plan estratégico financiero para la empresa Advance Learning Technology Center Ltda. Universidad de Costa Rica. 2015. Pág. 106.

ORTIZ, GÓMEZ. Alberto. Gerencia financiera y diagnóstico estratégico. Editorial Mc Graw Hill. México. 2005. Pág. 280.

PORTER, Michael. Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Grupo Editorial Patria. México 2012. Pág. 1.

SORIANO, María de Jesús. Introducción a la contabilidad y a las finanzas. Editorial PROFIT. Barcelona. España. 2014. Pág. 205.

SOTO, CAMUS. Gonzalo. Modelo de diagnóstico estratégico financiero de empresas, aplicado al banco de Chile en el período 2001 a 2004". Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Escuela de Ingeniería Comercial. 2006. Pág. 19.

STEINER, H. Plan estratégico. Editorial Mc Graw Hill. México. 2014. Pág. 156.

SUPERINTENDENCIA SOLIDARIA DE COLOMBIA. Circular Externa 004 de 2010. Bogotá, 2010.

VÉLEZ B. Ángel R. Los clásicos de la gerencia. Colección Lecciones. Facultad de Administración. Editorial Universidad del Rosario. Bogotá, 2007

ANEXOS

Anexo A. Encuesta para identificación de riesgos.

OBJETIVO:

Identificar los principales riesgos financieros a los cuales está expuesta la organización COOPSERV.

ENCUESTADOS: La encuesta está enfocada a los directivos de COOPSERV, quienes tienen mayor conocimiento de la actividad desarrollada por la entidad.

Nombre y cargo del encuestado: _____

INDICADOR DE PROBABILIDAD

1. De los siguientes **factores económicos**, indique con una X la **probabilidad** de que el riesgo afecte su negocio:

Riesgo económico	Casi cierto	Probable	Posible	Improbable	Raro	No aplica
Alta generación de inventario obsoleto, dañado o de lenta rotación						
Alta generación de cartera de difícil recuperación.						
Disminución de las ventas						
Aumento de los costos						
Reducción del margen de utilidad						
Incremento del costo de la deuda						
Menores posibilidades de endeudamiento						
Pérdidas por diferencia en cambio no reconocidas en los estados financieros						
Incremento de costos por depreciación de la moneda						

2. De los siguientes **factores políticos**, indique con una X la **probabilidad** de que el riesgo afecte su negocio:

Riesgo político	Casi cierto	Probable	Posible	Improbable	Raro	No aplica
Cambios en el sistema impositivo						
Aumento de las regulaciones para el sector						
Cambios en las leyes laborales						
Incremento de los impuestos por déficit fiscal						
Disminución de la inversión social en programas de apoyo a las entidades cooperativas						

3. De los siguientes **factores socioculturales**, indique con una X la **probabilidad** de que el riesgo afecte su negocio:

Riesgo sociocultural	Casi cierto	Probable	Posible	Improbable	Raro	No aplica
Actitud negativa del cliente, frente a los productos que ofrece la entidad						
Cambios en las preferencias del consumidor que afecten las ventas de la entidad						
Disminución del gasto en productos que ofrece la entidad						
Incremento de robos a la entidad						
Incremento de los costos por gastos en seguridad.						

4. De los siguientes **factores tecnológicos**, indique con una X la **probabilidad** de que el riesgo afecte su negocio:

Riesgo tecnológico	Casi cierto	Probable	Posible	Improbable	Raro	No aplica
Obsolescencia tecnológica en la entidad						
Incremento en los costos de actualización tecnológica						
Mayores requerimientos de inversión en tecnología.						
Baja utilización del comercio electrónico						
Mayores requerimientos de inversión en redes y comunicaciones						
Mayor gasto de inversión en plataformas Web						

5. De los siguientes **factores administrativos**, indique con una X la **probabilidad** de que el riesgo afecte su negocio.

Riesgo administrativo	Casi cierto	Probable	Posible	Improbable	Raro	No aplica
Relaciones laborales						
El fraude externo						
El fraude interno.						
Prácticas con clientes, productos y negocios						
Daños a activos físicos						
Fallas tecnológicas						
Ejecución y administración de procesos						

INDICADOR DE IMPACTO

6. De los siguientes **factores económicos**, indique con una X el **impacto** del riesgo sobre los resultados financieros del negocio:

Riesgo económico	Muy alto	Alto	Moderado	Bajo	Muy bajo	No aplica
Alta generación de inventario obsoleto, dañado o de lenta rotación						
Alta generación de cartera de difícil recuperación.						
Disminución de las ventas						
Aumento de los costos						
Reducción del margen de utilidad						
Incremento del costo de la deuda						
Menores posibilidades de endeudamiento						
Pérdidas por diferencia en cambio no reconocidas en los estados financieros						
Incremento de costos por depreciación de la moneda						

7. De los siguientes **factores políticos**, indique con una X el **impacto** de que el riesgo afecte su negocio:

Riesgo de político	Muy alto	Alto	Moderado	Bajo	Muy bajo	No aplica
Cambios en el sistema impositivo						
Aumento de las regulaciones para el sector						
Cambios en las leyes laborales						
Incremento de los impuestos por déficit fiscal						
Disminución de la inversión social en programas de apoyo a las entidades cooperativas						

8. De los siguientes **factores socioculturales**, indique con una X el **impacto** del riesgo sobre los resultados financieros del negocio:

Riesgo sociocultural	Muy alto	Alto	Moderado	Bajo	Muy bajo	No aplica
Actitud negativa del cliente, frente a los productos que ofrece la entidad						
Cambios en las preferencias del consumidor que afecten las ventas de la entidad						
Disminución del gasto en productos que ofrece la entidad						
Incremento de robos a la entidad						
Incremento de los costos por gastos en seguridad.						

9. De los siguientes **factores tecnológicos**, indique con una X el **impacto** del riesgo sobre los resultados financieros del negocio:

Riesgo tecnológico	Muy alto	Alto	Moderado	Bajo	Muy bajo	No aplica
Obsolescencia tecnológica en la entidad						
Incremento en los costos de actualización tecnológica						
Mayores requerimientos de inversión en tecnología.						
Baja utilización del comercio electrónico						
Mayores requerimientos de inversión en redes y comunicaciones						
Mayor gasto de inversión en plataformas Web						

10. De los siguientes **factores administrativos**, indique con una X el **impacto** del riesgo sobre los resultados financieros del negocio.

Riesgo administrativo	Muy alto	Alto	Moderado	Bajo	Muy bajo	No aplica
Relaciones laborales						
El fraude externo						
El fraude interno.						
Prácticas con clientes, productos y negocios						
Daños a activos físicos						
Fallas tecnológicas						
Ejecución y administración de procesos						

Anexo B. Resultados del trabajo de campo

FACTORES ECONÓMICOS										
		PROBABILIDAD								
Nro.	Nombre del directivo/funcionario	Alta generación de inventario obsoleto, dañado o de lenta rotación	Alta generación de cartera de difícil recuperación	Disminución de las ventas	Aumento de los costos	Reducción del margen de utilidad	Incremento del costo de la deuda	Menores posibilidades de endeudamiento	Pérdidas por diferencia en cambio no reconocidas en los estados financieros	Incremento de costos por depreciación de la moneda
1	Empleado 1	Raro	Raro	No aplica	No aplica	Raro	Raro	Raro	Raro	No aplica
2	Empleado 2	Probable	Casi cierto	Probable	Posible	Posible	Improbable	Improbable	Raro	Posible
3	Empleado 3	Raro	Probable	Posible	Improbable	Raro	Raro	Raro	Raro	Raro
4	Empleado 4	Probable	Casi cierto	Probable	Posible	Probable	Casi cierto	Probable	Probable	Posible
5	Empleado 5	No aplica	Posible	Posible	Posible	Probable	Probable	Probable	Posible	Posible
6	Empleado 6	Probable	Probable	Posible	Probable	Improbable	Probable	Posible	Improbable	Probable
		IMPACTO								
Nro.	Nombre del directivo/funcionario	Alta generación de inventario obsoleto, dañado o de lenta rotación	Alta generación de cartera de difícil recuperación	Disminución de las ventas	Aumento de los costos	Reducción del margen de utilidad	Incremento del costo de la deuda	Menores posibilidades de endeudamiento	Pérdidas por diferencia en cambio no reconocidas en los estados financieros	Incremento de costos por depreciación de la moneda
1	Empleado 1	Muy bajo	Muy bajo	Bajo	Bajo	Muy bajo	Moderado	Muy bajo	Muy bajo	Bajo
2	Empleado 2	Moderado	Muy alto	Alto	Moderado	Moderado	Moderado	Moderado	Bajo	Moderado
3	Empleado 3	Muy bajo	Bajo	Moderado	Muy bajo	Bajo	Muy bajo	Moderado	No aplica	Moderado
4	Empleado 4	Moderado	Moderado	Bajo	Moderado	Bajo	Moderado	Bajo	Muy bajo	Bajo
5	Empleado 5	Bajo	Moderado	Bajo	Bajo	Moderado	Moderado	Alto	Bajo	Bajo
6	Empleado 6	Alto	Muy alto	Muy alto	Alto	Muy alto	Alto	Bajo	Alto	Alto

FACTORES POLÍTICOS						
		PROBABILIDAD				
Nro.	Nombre del directivo/funcionario	Cambios en el sistema impositivo	Aumento de las regulaciones para el sector	Cambios en las leyes laborales	Incremento de los impuestos por déficit fiscal	Disminución de la inversión social en programas de apoyo a las cooperativas
1	Empleado 1	Raro	Posible	Raro	Raro	Improbable
2	Empleado 2	Probable	Casi cierto	Casi cierto	Raro	Posible
3	Empleado 3	Raro	Raro	Raro	Raro	Raro
4	Empleado 4	Probable	Casi cierto	Casi cierto	Probable	Casi cierto
5	Empleado 5	Probable	Probable	Posible	Probable	Casi cierto
6	Empleado 6	Improbable	Improbable	Improbable	Posible	Posible
		IMPACTO				
Nro.	Nombre del directivo/funcionario	Cambios en el sistema impositivo	Aumento de las regulaciones para el sector	Cambios en las leyes laborales	Incremento de los impuestos por déficit fiscal	Disminución de la inversión social en programas de apoyo a las cooperativas
1	Empleado 1	Muy bajo	Bajo	Moderado	Bajo	Alto
2	Empleado 2	Alto	Alto	Alto	Moderado	Moderado
3	Empleado 3	No aplica	No aplica	Bajo	Bajo	Muy bajo
4	Empleado 4	Alto	Moderado	Alto	Moderado	Muy alto
5	Empleado 5	Alto	Alto	Moderado	Moderado	Muy alto
6	Empleado 6	Alto	Alto	Moderado	Moderado	Alto

FACTORES SOCIO-CULTURALES						
		PROBABILIDAD				
Nro.	Nombre del directivo/funcionario	Actitud negativa del cliente, frente a los productos que ofrece la cooperativa	Cambios en las preferencias del consumidor que afecten las ventas de la cooperativa	Disminución del gasto en productos que ofrece la cooperativa	Incremento de robos a la cooperativa	Incremento de los costos por gastos en seguridad
1	Empleado 1	Posible	Probable	Raro	Raro	Improbable
2	Empleado 2	Casi cierto	Casi cierto	Casi cierto	Posible	Posible
3	Empleado 3	Probable	Raro	Raro	Raro	Raro
4	Empleado 4	Casi cierto	Casi cierto	Probable	Casi cierto	Probable
5	Empleado 5	Probable	Casi cierto	Posible	Posible	Posible
6	Empleado 6	Posible	Posible	Posible	Raro	Posible
		IMPACTO				
Nro.	Nombre del directivo/funcionario	Actitud negativa del cliente, frente a los productos que ofrece la cooperativa	Cambios en las preferencias del consumidor que afecten las ventas de la cooperativa	Disminución del gasto en productos que ofrece la cooperativa	Incremento de robos a la cooperativa	Incremento de los costos por gastos en seguridad
1	Empleado 1	Muy bajo	Muy bajo	Bajo	Moderado	Muy bajo
2	Empleado 2	Alto	Alto	Alto	Moderado	Bajo
3	Empleado 3	Moderado	Bajo	Bajo	Muy bajo	Muy bajo
4	Empleado 4	Muy alto	Alto	Moderado	Alto	Moderado
5	Empleado 5	Muy alto	Alto	Moderado	Alto	Moderado
6	Empleado 6	Alto	Alto	bajo	Alto	Moderado

FACTORES TECNOLÓGICOS							
		PROBABILIDAD					
Nro.	Nombre del directivo/funcionario	Obsolescencia tecnológica en la cooperativa	Incremento en los costos de actualización tecnológica	Mayores requerimientos de inversión en tecnología	Baja utilización del comercio electrónico	Mayores requerimientos de inversión en redes y comunicaciones	Mayor gasto de inversión en plataformas Web
1	Empleado 1	Raro	Improbable	Posible	Improbable	Casi cierto	Probable
2	Empleado 2	Probable	Probable	Casi cierto	Probable	Probable	Probable
3	Empleado 3	Raro	Raro	Probable	Raro	Probable	Raro
4	Empleado 4	Casi cierto	Probable	Probable	Casi cierto	Probable	Probable
5	Empleado 5	Raro	Improbable	Improbable	Raro	Posible	Posible
6	Empleado 6	Improbable	Posible	Posible	Raro	Posible	Posible
		IMPACTO					
Nro.	Nombre del directivo/funcionario	Obsolescencia tecnológica en la cooperativa	Incremento en los costos de actualización tecnológica	Mayores requerimientos de inversión en tecnología	Baja utilización del comercio electrónico	Mayores requerimientos de inversión en redes y comunicaciones	Mayor gasto de inversión en plataformas Web
1	Empleado 1	Muy bajo	Bajo	Bajo	Muy bajo	Bajo	Moderado
2	Empleado 2	Moderado	Moderado	Bajo	Bajo	Moderado	Moderado
3	Empleado 3	Bajo	Moderado	Bajo	Muy bajo	Bajo	Muy bajo
4	Empleado 4	Alto	Moderado	Moderado	Bajo	Moderado	Moderado
5	Empleado 5	Moderado	Moderado	Alto	Bajo	Moderado	Bajo
6	Empleado 6	Alto	Alto	Alto	Bajo	Moderado	Moderado

FACTORES ADMINISTRATIVOS								
		PROBABILIDAD						
Nro.	Nombre del directivo/funcionario	Relaciones laborales	El fraude externo	El fraude interno	Prácticas con clientes, productos y negocios	Daños a activos físicos	Fallas tecnológicas	Ejecución y administración de procesos
1	Empleado 1	Raro	Probable	Improbable	Posible	Posible	Raro	Raro
2	Empleado 2	Posible	Posible	Probable	Probable	Improbable	Probable	Probable
3	Empleado 3	Raro	Raro	Raro	Raro	Raro	Probable	Raro
4	Empleado 4	Casi cierto	Casi cierto	Casi cierto	Probable	Casi cierto	Probable	Casi cierto
5	Empleado 5	Posible	Improbable	Improbable	Posible	Improbable	Posible	Posible
6	Empleado 6	Improbable	Raro	Raro	Improbable	Improbable	Improbable	Improbable
		IMPACTO						
Nro.	Nombre del directivo/funcionario	Relaciones laborales	El fraude externo	El fraude interno	Prácticas con clientes, productos y negocios	Daños a activos físicos	Fallas tecnológicas	Ejecución y administración de procesos
1	Empleado 1	Muy bajo	Alto	Muy bajo	Muy bajo	Bajo	Bajo	Muy bajo
2	Empleado 2	Moderado	Bajo	Moderado	Moderado	Bajo	Moderado	Alto
3	Empleado 3	Muy bajo	Muy bajo	Muy bajo	Muy bajo	Muy bajo	Muy bajo	Muy bajo
4	Empleado 4	Muy alto	Alto	Alto	Moderado	Moderado	Alto	Moderado
5	Empleado 5	Muy alto	Moderado	Moderado	Alto	Bajo	Moderado	Alto
6	Empleado 6	Moderado	Alto	Alto	Moderado	Alto	Alto	Moderado

Fuente: trabajo de campo elaborado por las autoras, 2019